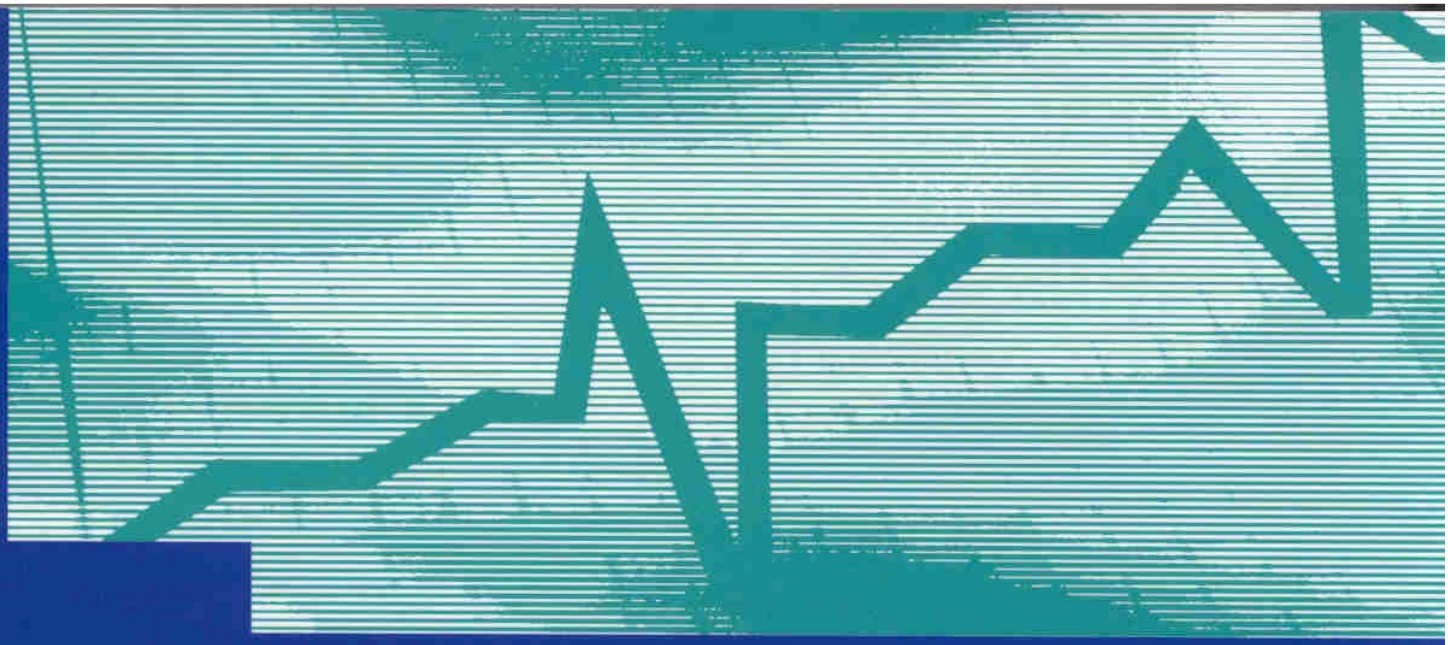


Stefan Schaltegger/Thomas Dyllick (Hrsg.)

Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard

Konzept und Fallstudien

GABLER

Stefan Schaltegger uns Thomas Dyllick (Hrsg.)

Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard

Stefan Schaltegger und Thomas Dyllick (Hrsg.)

Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard

Konzept und Fallstudien

Impressumseite

Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter der Fördernummer 01RU0001.

Vorwort

Im Herbst 2000 haben sich Forscherteams an den Universitäten Lüneburg (Deutschland), St. Gallen (Schweiz) und am INSEAD (Frankreich) an die Arbeit gemacht, um im Rahmen eines Projektes angewandter Managementforschung eine **„Sustainability Balanced Scorecard“** bzw. ein **„Management-Cockpit für unternehmerische Nachhaltigkeit“** zu entwickeln. Ausgangspunkt für dieses Projekt war die Überzeugung, dass die „Balanced Scorecard“, wie sie Robert Kaplan & David Norton Anfang der neunziger Jahre entwickelt haben und die seitdem in vielen Unternehmen zur Anwendung kommt, ein geeignetes Managementinstrument darstellt, um dem sich langsam entfaltenden Konzept unternehmerischer Nachhaltigkeit einen geeigneten Rahmen für die Umsetzung im Unternehmen zu geben. Für die Wirtschaft ist unternehmerische Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability) bis heute ein unscharfes Konzept geblieben. Sowohl die inhaltlichen Anforderungen, als auch die institutionellen Rahmenbedingungen sind bisher weitgehend unklar. Geeignete Konzepte zu einer wirksamen Umsetzung dieses Konzeptes auf Unternehmensebene sind bisher nicht ausreichend entwickelt. Darüber kann auch die große Anzahl von Proklamationen und Publikationen zu diesem Thema nicht hinwegtäuschen. Das Forschungsprojekt konnte gleichzeitig auf einen Konsens von Forschungs- und Praxispartnern aufbauen: Es kommt nur ein **integriertes Managementinstrument** in Frage, um das wenig sinnvolle Nebeneinander von allgemeinem Managementsystem und einer zunehmenden Anzahl spezieller Managementsysteme (für Qualität, Umwelt, Gesundheits- und Arbeitsschutz, Risiko etc.) zu überwinden. Damit Synergien zwischen ökologischen und sozialen Nutzenpotenzialen einerseits und ökonomischen Nutzenpotenzialen andererseits erschlossen werden können, müssen ökologische und soziale Anliegen der Nachhaltigkeit besser in den Kernprozessen des Unternehmens und den zentralen Managementsystemen für Planung, Budgetierung und Controlling verankert werden. Ohne entsprechendes Managementinteresse gelingt dies nicht und das gegenwärtige Interesse an der Balanced Scorecard ist in diesem Zusammenhang besonders wertvoll. Das Forschungsprojekt hat folgende **Fragestellungen** verfolgt:

1. Wie lassen sich ökologische und soziale Ziele effektiv in das Instrument der Balanced Scorecard integrieren?
2. Welche Vorteile und Chancen ergeben sich für die Verwirklichung dieser Ziele im Rahmen eines integrierten Managementsystems?
3. Wo liegen die Hindernisse und Risiken bei der Verwirklichung dieser Ziele?

Das Forschungsprojekt ist als ein **Projekt angewandter Praxisforschung** mit sechs Unternehmenspartnern aus der Schweiz, Deutschland und dem Fürstentum Lichtenstein durchgeführt worden. Das Forscherteam vom Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement der Universität Lüneburg hat hierzu mit den Firmen Axel Springer Verlag AG, Flughafen Hamburg GmbH und Obi Heimmärkte zusammen gearbeitet; das Team des Instituts für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen mit den Firmen Berliner Wasserbetriebe, Unaxis AG und Volkswagen AG. Der **Projektverlauf** war durch eine enge Zusammenarbeit zwischen den Forscherteams und den firmeninternen Projektgruppen gekennzeichnet. Im Rahmen einer Ist-Analyse wurden zunächst die bisherigen Aktivitäten und Leistungen bzgl. der Umwelt- und Sozialaktivitäten einerseits, bzgl. der Erfahrungen mit der Balanced Scorecard und anderen Managementsysteme andererseits systematisch erfasst und im Rahmen firmeninterner Workshops vertieft. Hieran hat sich die Entwicklung firmenspezifischer Konzepte einer Sustainability Balanced Scorecard angeschlossen, bestehend aus Strategien, Ursache-Wirkungsdiagrammen, Zielen, Maßnahmen und Indikatoren zur Überwachung der Aktivitäten. Je nach Ausgangssituation und Rahmenbedingungen sind die gemeinsam entwickelten Konzepte dabei sehr unterschiedlich ausgefallen, wie aus den detaillierten Fallstudien in Teil III dieses Buchs ersichtlich wird. Die Implementierung der entwickelten Konzepte reicht über die Laufzeit des Forschungsprojekts hinaus und wird von den Unternehmen weitergeführt.

Die Zusammenarbeit im Forschungsprojekt erfolgte aber nicht nur zwischen Vertretern von Wissenschaft und Unternehmenspraxis, sondern auch zwischen Vertretern unterschiedlicher Universitäten. Die beiden Forscherteams der Universitäten Lüneburg (CSM: Center for Sustainability Management) und St. Gallen (IWÖ-HSG: Institut für Wirtschaft und Ökologie) bestanden jeweils aus drei Mitarbeitern. Auf Lüneburger Seite waren dies Dr. Frank Figge, Tobias Hahn und Marcus Wagner; auf St. Galler Seite waren es Thomas Bieker, Carl Ulrich Gminder und Kai Hockerts. Die Leitung der beiden Teams lag bei Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Universität Lüneburg und bei Prof. Dr. Thomas Dyllick, Universität St. Gallen. Projektstrukturen und Projektabläufe waren so konzipiert, dass die beiden Forscherteams Vorgehen und Erfahrungen regelmäßig austauschen und hierdurch voneinander lernen konnten. Wenn am Ende dennoch zwei verschiedene Ansätze entstanden und angewendet worden sind, ein Lüneburger Ansatz des „Wertorientierten Nachhaltigkeitsmanagements“ und ein an der Umsetzung spezifischer Nachhaltigkeitsstrategien orientierter St. Galler Ansatz, so kommen hierin sowohl die intensive Auseinandersetzung innerhalb und zwischen den Teams, als auch verschiedene Perspektiven und Prämissen zum Ausdruck. Es ist die Überzeugung der Autoren, dass hierdurch die weiteren Diskussionen bereichert werden können, aber auch sollen. Mit dem Center for the Management of Environmental Resources (CMER) am INSEAD, vertreten durch Kai Hockerts, Anastasia O’Rourke und Francesco Zingales, hat auch ein französischer Partner sein internationales Wissen in das Projekt eingebracht.

Ein Forschungsprojekt, insbesondere ein Praxisprojekt wie dieses, kommt nicht ohne umfangreiche Unterstützung zustande. Unser Dank gilt dem deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für seine Förderung dieses Forschungspro-

jektes (Fördernummer 01RU0001). Dieser Dank richtet sich insbesondere an Herrn Alexander Grablowitz, BMBF, Dr. Gerd-Henning Klein, Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) und Frau Dr. Monika Rudeloff. Das Projekt wurde in ein Netzwerk Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements eingebunden, das von Dr. Hendrik Biebeler und Dr. Gerhard Voss geleitet wird. Unser Dank gilt aber auch ganz speziell unseren Projektpartnern in den Unternehmen: Anja Friese, Michael Kolka, Florian Nehm und Dr. Fred Wilsdorf vom Axel Springer Verlag; Maritta Bergner von Berliner Wasser Betriebe; Volker Budde, Alberto Diaz, Benno D. Hoffmann und Dörte Möller von Hamburg Airport GmbH; Stephan Botschen von Obi Systemzentrale; Stephan Herbst, Horst Minte und Werner Treiss von Volkswagen AG; Hans-Ruedi Wyss und Martin Hollenstein von Unaxis AG. Schließlich gilt unser Dank den studentischen Mitarbeitern Ariane Bauer, Daniel Stölzle und Dorothea Wegener am IWÖ-HSG in St. Gallen sowie Claas Langer, Anke Schöndube und Victoria Voss am CSM in Lüneburg für ihre tatkräftige Unterstützung bei der Erstellung dieses Buches.

Prof. Dr. Stefan Schaltegger

Universität Lüneburg
Center for Sustainability Management

Prof. Dr. Thomas Dyllick

Universität St. Gallen
Institut für Wirtschaft und Ökologie

Inhaltsübersicht

1 Einführung 19
STEFAN SCHALTEGGER und THOMAS DYLLICK

Konzeptionelle Ansätze einer Sustainability Balanced Scorecard 41

2 Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced 43
TOBIAS HAHN, MARCUS WAGNER, FRANK FIGGE und STEFAN SCHALTEGGER

3 Nachhaltigkeitsstrategien umsetzen mit einer Sustainability Balanced Scorecard 95
CARL ULRICH GMINDER, THOMAS BIEKER, THOMAS DYLLICK und KAI HOCKERTS

Fallstudien und Praxiserfahrungen 149

4 Nachhaltige Balanced Scorecard: Beispiele aus Literatur und Praxis 151
FRANCESCO ZINGALES und KAI HOCKERTS

5 Axel Springer Verlag: Nachhaltigkeitsmanagement am Druckstandort 167
THOMAS BIEDER, ANJA FRIESE und TOBIAS HAHN

6 Die Weiterentwicklung der BSC bei den Berliner Wasserbetrieben 199
CARL ULRICH GMINDER und MARITTA BERGNER

7 Sustainability Balanced Scorecard in der Flughafen Hamburg GmbH 229
ALBERTO DIAZ GUERRERO, DÖRTE MÖLLER und MARCUS WAGNER

8 OBI: Nachhaltigkeitsmanagement mit dem FOX 259
STEPHAN BOTSCHEN, TOBIAS HAHN und MARCUS WAGNER

9 Divisions- und Standort-SBSC bei der Unaxis Balzers AG 283
THOMAS BIEKER, HANS-RUEDI WYSS und MARTIN HOLLENSTEIN

10 Nachhaltigkeitskonzept für die Konzernforschung der Volkswagen AG 315
THOMAS BIEKER, STEPHAN HERBST und HORST MINTE

Fazit 343

11 Erfahrungen und Schlussfolgerungen 345
THOMAS BIEKER, THOMAS DYLLICK, FRANK FIGGE, CARL ULRICH GMINDER, TOBIAS HAHN, STEFAN SCHALTEGGER und MARCUS WAGNER

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5

1 Einführung 19
1.1 Von der konventionellen Balanced Scorecard … 20
1.1.1 Die Balanced Scorecard als Kennzahlensystem zur Leistungsmessung 21
1.1.2 Die konventionelle Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem 26
1.1.3 Zusammenfassung der wichtigsten Merkmale der Balanced Scorecard 28
1.2 ... und der Vision der nachhaltigen Entwicklung 30
1.2.1 Grundzüge des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung 30
1.2.2 Nachhaltigkeitsherausforderungen für Unternehmen 32
1.3 ... zur Sustainability Balanced Scorecard 37
1.3.1 Was ist eine Sustainability Balanced Scorecard? 37
1.3.2 Weshalb ist die Sustainability Balanced Scorecard für das Nachhaltigkeitsmanagement geeignet? 38

Konzeptionelle Ansätze einer Sustainability Balanced Scorecard 41

2 Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced Scorecard 43
2.1 Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement 43
2.1.1 Das Problem der mangelnden Integration des Nachhaltigkeitsmanagements 43
2.1.2 Vorteile einer Wertorientierung des Nachhaltigkeitsmanagements .. 44
2.1.3 Herausforderungen an ein wertorientiertes Nachhaltigkeits management 49
2.2 Balanced Scorecard und Nachhaltigkeitsmanagement 51
2.2.1 Eignung der Balanced Scorecard für ein wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement 51
2.2.2 Was ist eine Sustainability Balanced Scorecard? 53
2.3 Methodische Ansätze zur Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Balanced Scorecard 54
2.3.1 Eingliederung von Umwelt- und Sozialaspekten in die vier konventionellen Perspektiven der Balanced Scorecard 56
2.3.2 Erweiterung um eine zusätzliche Nicht-Markt Perspektive 58
2.3.3 Formulierung einer abgeleiteten Umwelt- und/oder Sozialscorecard 61
2.3.4 Verhältnis der drei methodischen Integrationsansätze zueinander ... 63

2.4 Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard 64
2.4.1 Voraussetzungen und Anforderungen an das methodische Vorgehen 64
2.4.2 Auswahl der Integrationsvariante 67
2.4.3 Methodisches Vorgehen zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard 68
2.4.4 Auswahl der strategischen Geschäftseinheit 70
2.4.5 Ermittlung der Umwelt- und Sozialexponiertheit 71
2.4.6 Ermittlung der strategischen Relevanz der Umwelt- und Sozialaspekte 75
2.4.6.1 Finanzperspektive 80
2.4.6.2 Kundenperspektive 82
2.4.6.3 Interne Prozessperspektive 84
2.4.6.4 Lern- und Entwicklungsperspektive 86
2.4.6.5 Nicht-Markt Perspektive 89
2.5 Fazit und Ausblick 92

3 Nachhaltigkeitsstrategien umsetzen mit einer Sustainability Balanced Scorecard 95
3.1 Unternehmerische Nachhaltigkeit: Konzeptionelle Grundlagen 95
3.1.1 Prinzipien unternehmerischer Nachhaltigkeit und erweiterter Kapitalbegriff 96
3.1.2 Konzeption unternehmerischer Nachhaltigkeit 99
3.1.2.1 Problemebene: Probleme des Unternehmens oder der Gesellschaft? 99
3.1.2.2 Zielbereiche: Belastungen reduzieren oder Werte schaffen? 102
3.1.2.3 Handlungsgründe: Werte und Strategien 103
3.1.2.4 Handlungsebenen: Von Prozessen zum Bedürfnis 105
3.1.2.5 Handlungsfelder im Unternehmen: Produktion, Produkte und Management 106
3.1.3 Nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien 108
3.1.3.1 Strategietyp „sicher“: Verminderung bzw. Beherrschung von Risiken 109
3.1.3.2 Strategietyp „glaubwürdig“: Verbesserung von Image und Reputation 110
3.1.3.3 Strategietyp „effizient“: Verbesserung von Produktivität und Effizienz 110
3.1.3.4 Strategietyp „innovativ“: Differenzierung im Markt 111
3.1.3.5 Strategietyp „transformativ“: Nachhaltige Marktentwicklung 111
3.2 Das Instrument Sustainability Balanced Scorecard 112
3.2.1 Die Lern- und Entwicklungsperspektive 113
3.2.2 Die Prozessperspektive 114
3.2.3 Die Kundenperspektive 115
3.2.4 Die Finanzperspektive 116
3.2.5 Die Gesellschaftsperspektive 118
3.2.6 Die Strategy Map der SBSC 119

3.3 Integration einer Sustainability Balanced Scorecard in die Balanced Scorecard 121
3.3.1 Integration in die klassische Balanced Scorecard 121
3.3.1.1 Partielle Integration 121
3.3.1.2 Vollständige Integration 122
3.3.1.3 Erweiterung um eine fünfte Perspektive 122
3.3.1.4 Vollständige Integration mit Erweiterung um eine fünfte Perspektive 123
3.3.1.5 Überblick über alle Integrationsvarianten 123
3.3.2 Integration auf unterschiedlichen Organisationsebenen 124
3.4 Architektur von Sustainability Balanced Scorecards und nachhaltigkeitsorientierte Strategien 125
3.4.1 Strategischer Input ist wichtig 126
3.4.2 Sustainability Balanced Scorecards und nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien 128
3.4.2.1 SBSC und die Verminderung bzw. Beherrschung von Risiken 128
3.4.2.2 SBSC und die Verbesserung von Image und Reputation 131
3.4.2.3 SBSC und die Verbesserung von Effizienz und Produktivität 134
3.4.2.4 SBSC und die Differenzierung im Markt 137
3.4.2.5 SBSC und nachhaltige Marktentwicklung 141
3.5 Grenzen eines wettbewerbsstrategischen Ansatzes 144

Fallstudien und Praxiserfahrungen 149

4 Nachhaltige Balanced Scorecard: Beispiele aus Literatur und Praxis 151
4.1 Einführung 151
4.2 Beispiele aus der Literatur 151
4.2.1 Bristol Myers Squibb 152
4.2.2 Telia Nära Linköping 153
4.3 Beispiele aus der Praxis 155
4.3.1 Lunds Energi 156
4.3.2 Novartis 158
4.3.3 Novo Nordisk 160
4.3.4 Shell 163
4.4 Schlussfolgerungen 165

5 Axel Springer Verlag: Nachhaltigkeitsmanagement am Druckstandort 167
5.1 Der Axel Springer Verlag auf einen Blick 167
5.2 Strategien des Axel Springer Verlages 169
5.2.1 Bereichsstrategie Technik 170
5.2.2 Umweltstrategie im ASV 170
5.3 Das Druckhaus Spandau 171

5.3.1 Das Druckhaus im Überblick 171
5.3.2 Umweltleitsätze im Druckhaus Spandau 173
5.4 Entwicklung der Sustainability Balanced Scorecard 174
5.4.1 Auswahl einer strategischen Geschäftseinheit als Pilotbereich 174
5.4.2 Das Projektteam 175
5.4.3 Klärung der Strategien des Druckhauses Spandau 176
5.4.4 Ermittlung der Umwelt- und Sozialexponiertheit 177
5.4.5 Ermittlung der strategischen Relevanz der Umwelt- und Sozialaspekte und Formulierung der Top Level Scorecard 179
5.4.6 Findung von Kennzahlen für die Top Level Scorecard 184
5.5 Entwicklung einer abgeleiteten Umwelt-Scorecard 186
5.5.1 Vorgehen zur Formulierung der Umwelt-Scorecard 187
5.5.2 Oberste Ziele und strategische Vorgaben des Umweltmanagements 187
5.5.3 Zielgruppen und Kunden des Umweltmanagements 189
5.5.4 Kernaktivitäten und Dienstleistungen des Umweltmanagements 190
5.5.5 Know-how für das Umweltmanagement 191
5.5.6 Strategie des Umweltmanagements eines Druckereistandorts 191
5.6 Schritte zur Operationalisierung der Umwelt-Scorecard 192
5.6.1 Formulierung von Kennzahlen und Maßnahmen 192
5.6.2 Umsetzung einer Umwelt-Scorecard 193
5.7 Fazit 195

6 Die Weiterentwicklung der BSC bei den Berliner Wasserbetrieben 199
6.1 Ausgangslage 200
6.1.1 Das Unternehmen 200
6.1.2 Das Management 201
6.1.3 Die Balanced Scorecard 202
6.1.4 Umweltschutz und Umweltmanagement 203
6.1.5 Management sozialer Verantwortung 206
6.2 Entwicklung der Sustainability Balanced Scorecard: Vorgehen und Ergebnisse 207
6.2.1 Entwicklung der Sustainability Balanced Scorecard für die Abteilung VBU: Vorgehen und Ergebnisse 208
6.2.2 Weiterentwicklung der Balanced Scorecard auf Unternehmensebene: Vorgehen und Ergebnisse 215
6.2.2.1 Klärung des strategischen Inputs 215
6.2.2.2 Klärung der Umweltziele 217
6.2.2.3 Definition des strategischen Ziels „Schutz der natürlichen Ressourcen“ 217
6.2.2.4 Einordnen in die Perspektiven 219
6.2.2.5 Zwischenzeitliche strategische Klärung des Ressourcenziels 219
6.2.2.6 Festlegen von Maßnahmen und Kennzahlen 220
6.2.2.7 Nachhaltigkeitsbezug der Balanced Scorecard der BWB ... 222
6.3 Fazit 224

7 Sustainability Balanced Scorecard in der Flughafen Hamburg GmbH 229
7.1 Das Unternehmen: Allgemeines zur Flughafen Hamburg GmbH 229
7.2 Ausgangslage 230
7.2.1 Leitbild und strategische Ziele bei der Flughafen Hamburg GmbH . 230
7.2.2 Allgemeines Managementsystem und Erfahrungen mit der Balanced Scorecard (BSC) 232
7.3 Umweltmanagement 233
7.3.1 Wesentliche Umweltaspekte 233
7.3.2 Organisation des Umweltmanagements 233
7.3.3 Umweltbezüge auf der strategischen Ebene 234
7.3.4 Detaillierte Umweltstrategie 234
7.3.5 Verhältnis zwischen Umwelt- und Finanzzielen 235
7.4 Sozialmanagement 235
7.4.1 Relevante Sozialaspekte bei der FHG 235
7.4.2 Soziale Bezüge auf der strategischen Ebene 236
7.4.3 Detaillierte Sozialstrategie 236
7.5 Prozess der SBSC-Ableitung: Vorgehensweise am Flughafen Hamburg 236
7.5.1 Projektorganisation bei FHG und Projektziele 236
7.5.2 Aufteilung der strategischen Ziele in Kernaspekte und Leistungstreiber 238
7.5.3 Ermittlung der unternehmensindividuellen Umweltexponiertheit 241
7.5.4 Ermittlung der unternehmensindividuellen Sozialexponiertheit und Auflistung der Stakeholder 241
7.5.5 Überblick über die wesentlichen Kausalketten der Strategy Map 241
7.5.6 Verknüpfung zwischen Umwelt-, und Sozialaspekten und den strategischen Zielen 243
7.5.6.1 Finanzperspektive 243
7.5.6.2 Kundenperspektive 246
7.5.6.3 Prozessperspektive 248
7.5.6.4 Lern- und Entwicklungsperspektive 251
7.5.6.5 Standortperspektive 253
7.6 Schlussfolgerungen aus der SBSC-Entwicklung bei der FHG 255

8 OBI: Nachhaltigkeitsmanagement mit dem FOX 259
8.1 Das Unternehmen und der Pilot-Bereich 259
8.1.1 Allgemeines zu OBI 259
8.1.2 Unternehmensvision und -zweck 260
8.1.3 Unternehmensstrategie 261
8.1.4 Allgemeines Managementsystem und Controlling 261
8.1.5 Balanced Scorecard by OBI: Die FOX (FOkus-IndeX)-Card 262
8.2 Umweltmanagement 263
8.2.1 Wesentliche Umweltaspekte 263
8.2.2 Organisation des Umweltmanagements 263
8.2.3 Umweltbezüge in der Unternehmensvision und Unternehmensstrategie 264

8.2.4 Detaillierte Umweltstrategie ... 264
8.3 Sozialmanagement ... 265
8.3.1 Relevante Sozialaspekte bei OBI ... 265
8.3.2 Management sozialer Verantwortung bei OBI ... 265
8.3.3 Bezüge von Sozialaspekten zur Unternehmensvision und -strategie 266
8.4 Prozess der SBSC-Ableitung ... 267
8.4.1 Projektorganisation bei OBI ... 267
8.4.2 Ermittlung der unternehmensindividuellen Umweltexponiertheit ... 268
8.4.3 Ermittlung der unternehmensindividuellen Sozialexponiertheit ... 269
8.4.4 Ermittlung der strategischen Relevanz der Umwelt- und Sozialaspekte ... 271
8.4.5 Zwischenergebnis ... 276
8.5 Ergebnis: Umweltmanagement für den FOX ... 277
8.5.1 Ausbau der Kundensegmente „Gesünder Wohnen“ und „Energiekosten Sparen“ ... 277
8.5.2 Schutz und Wertsteigerung der Marke OBI ... 278
8.6 Fazit ... 279

9 Divisions- und Standort-SBSC bei der Unaxis Balzers AG ... 283
9.1 Ausgangslage ... 283
9.1.1 Das Unternehmen und der Pilotbereich ... 284
9.1.2 Management ... 285
9.1.3 Umweltschutz und Umweltmanagement ... 288
9.1.4 Management sozialer Verantwortung am Standort ... 290
9.1.5 Stand der Balanced Scorecard im Unternehmen ... 292
9.2 Methodik zur Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard ... 293
9.2.1 Entwicklung der Umwelt-SBSC für „Displays“ ... 293
9.2.2 Entwicklung der Sozial-SBSC für den Standort Balzers/ Trübbach . 301
9.3 Zusammenfassung ... 309

10 Nachhaltigkeitskonzept für die Konzernforschung der Volkswagen AG ... 315
10.1 Ausgangslage ... 315
10.1.1 Das Unternehmen und der Pilotbereich ... 315
10.1.2 Aufbauorganisation der Konzernforschung ... 317
10.1.3 Management der Konzernforschung ... 319
10.1.4 Umweltschutz und Umweltmanagement ... 321
10.1.5 Management sozialer Verantwortung ... 324
10.1.6 Stand der Balanced Scorecard ... 325
10.2 Methodik zur Entwicklung der SBSC ... 326
10.2.1 Auswahl Pilotbereich und Workshop-Teilnehmer ... 326
10.2.2 Vorgehensweise in der Arbeitsgruppe ... 326
10.2.3 Erfahrungen aus den Workshops ... 327
10.3 Ziele, Kennzahlen, Maßnahmen und Perspektiven der SBSC ... 328
10.3.1 Zieldiskussion ... 329
10.3.2 Diskussion von Kennzahlen und Maßnahmen ... 331

10.3.3 Die Strategy Map der Konzernforschung 333
10.3.4 Feedback und weiteres Vorgehen 339
10.4 Fazit 339

Fazit 343

11 Erfahrungen und Schlussfolgerungen 345
11.1 Strategische Faktoren 345
11.2 Kulturelle Faktoren 348
11.3 Mikropolitische Faktoren 352
11.4 Prozessbezogene Faktoren 357
11.5 Strukturelle Faktoren 361
11.6 Methodische Faktoren 364

1 Einführung

STEFAN SCHALTEGGER, THOMAS DYLLICK

Immer mehr Unternehmen stellen sich der Herausforderung Nachhaltigkeit und engagieren sich im ökologischen und sozialen Bereich. Der Nachhaltigkeitsgedanke fordert, dass ökonomische, ökologische und soziale Aspekte integriert gemanagt werden. Dies gelingt in der unternehmerischen Praxis allerdings häufig nicht. Vielfach werden ökologische und soziale Aspekte isoliert und parallel zum Kerngeschäft angegangen. Umwelt- und Sozialfragen werden in separaten Abteilungen und Gremien getrennt von der Linie und dem Tagesgeschäft behandelt. Dementsprechend werden Umwelt- und Sozialmanagementsysteme häufig neben den konventionellen betriebswirtschaftlichen Managementsystemen als eigentliche „Satellitensysteme“ geführt. Eine Integration in das allgemeine Managementsystem erfolgt meist nicht. Es entsteht ein dauernder Abstimmungsbedarf und die Umweltabteilung wird in Entscheidungen spät, oft zu spät einbezogen; Konfliktpotenziale entstehen. Eine solche Vorgehensweise wird dem Querschnittscharakter von Umwelt- und Sozialaspekten nicht gerecht und erlaubt weder die ökologischen und sozialen noch die ökonomischen Potenziale des Nachhaltigkeitsmanagements auszuschöpfen. Vor allem aber wird eine solche Parallelführung nicht dem Konzept der Nachhaltigkeit gerecht, das auf eine Integration aller drei Säulen – Ökonomie, Ökologie und Soziales – abzielt.

Wie kommen Unternehmen zu dieser vielbeschworenen und dringend erforderlichen Integration von ökologisch und sozial ausgerichteten Aktivitäten mit den ökonomischen Zielen? Wie profitieren Unternehmen von Nachhaltigkeit? Bietet die Balanced Scorecard, ein Instrument, das zu einer besseren Integration und Koordination betrieblicher Aktivitäten führen soll, einen geeigneten Ansatzpunkt für das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement? Das internationale Projekt „Ein Management-Cockpit für unternehmerische Nachhaltigkeit“, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), hat sich zusammen mit sieben Praxispartnern intensiv diesen Fragen gewidmet.[1] Die Ergebnisse sind im vorliegenden Buch zusammengefasst und bestärken uns, dass eine Sustainability Balanced Scorecard und der Prozess zu ihrer Erstellung

[1] Das Projekt zur Sustainability Balanced Scorecard des Center for Sustainability Management (CSM) der Universität Lüneburg, Deutschland, des Instituts für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ) der Universität St. Gallen, Schweiz, und des Center for the Management of Environmental Resources (CMER) am INSEAD, Frankreich, wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter der Fördernummer 01RU0001 gefördert. Das Projekt gehörte zu dem vom Institut der deutschen Wirtschaft geleiteten INA-Netzwerk des BMBF.

einen wesentlichen Ansatz eines unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement darstellen kann.

Eine Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) soll dazu beitragen, die Unternehmensleistung soweit möglich in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit wirksam zu verbessern. Es handelt sich um ein Managementinstrument, das alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökologie, Soziales, Ökonomie) gemäß ihrer strategischen Relevanz integriert.

Dieses Buch geht demnach der pragmatischen Managementfrage nach, wie das Managementkonzept der Balanced Scorecard für ein Nachhaltigkeitsmanagement ausgestaltet werden kann. Im Projekt wurden entsprechend der unterschiedlichen Anforderungen und Ausgangslagen bei den Unternehmen verschiedene Ansätze entwickelt und mit den Pilotfirmen in der Praxis erprobt. Das Buch ist in vier Teile gegliedert:

- Im ersten Teil des Buches, der Einführung, werden der konventionelle Ansatz der Balanced Scorecard (Abschnitt 1.1) und die Vision einer nachhaltigen Entwicklung und Unternehmensentwicklung (Abschnitt 1.2) dargelegt. Die Zusammenführung dieser beiden Ausgangspunkte mündet in der Darstellung der Grundidee einer Sustainability Balanced Scorecard (Abschnitt 1.3).
- Der zweite Teil stellt die beiden entwickelten methodischen Ansätze einer Sustainability Balanced Scorecard dar und diskutiert die konzeptionellen Ergebnisse (Kapitel 2 und 3). Hier werden auch unterschiedliche Integrationsvarianten und Organisationsmöglichkeiten, der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsstrategien und SBSC-Strukturen und das Vorgehen beim Aufbau behandelt.
- Der dritte Teil widmet sich den Praxisanwendungen einer Sustainability Balanced Scorecard. Beginnend mit einem Überblick über einen ausgewählten Praxisstand entwickelter Sustainability Balanced Scorecards in Unternehmen (Kapitel 4) werden die Praxisanwendung und -erfahrungen aus den Pilotunternehmen (Kapitel 5-10) ausführlich dargelegt.
- Das Buch schließt in Teil vier mit einer Diskussion der Stärken und Schwächen der Sustainability Balanced Scorecard (Kapitel 11).

1.1 Von der konventionellen Balanced Scorecard …

Die Balanced Scorecard kann als eine der bedeutendsten Methodenentwicklungen der Unternehmensführung der letzten Jahre eingestuft werden. Viele Unternehmen führen sie ein oder prüfen Ihre Einführung, etliche Tagungen befassen sich mit ihr und immer mehr Übertragungen außerhalb des Unternehmenskontextes finden statt.

Das ursprüngliche Konzept der Balanced Scorecard (BSC) ist von Richard Kaplan und David Norton Anfang der neunziger Jahre entwickelt worden. Es ist zunächst in drei Artikeln in der Harvard Business Review vorgestellt worden (Kaplan & Norton 1992, 1993, 1996a), ehe das grundlegende Buch „Balanced Scorecard“ 1996 auf Englisch und 1997 auf Deutsch erschienen ist (Kaplan & Norton 1996a, 1997). Das Konzept ist nicht nur in der betrieblichen Praxis auf ein großes Interesse gestoßen, sondern hat auch in Wissenschaft und Beratung ein sehr großes Echo ausgelöst (vgl. z.B. Weber & Schäffer 2000 und Horváth & Partner 2000).

Die Balanced Scorecard stellt in ihrer konventionellen wie auch in ihrer auf das Nachhaltigkeitsmanagement ausgerichteten Form sowohl ein Kennzahlensystem zur Leistungsmessung (1.1.1) als auch ein strategisches Managementinstrument (1.1.2) dar.

1.1.1 Die Balanced Scorecard als Kennzahlensystem zur Leistungsmessung

Das Konzept der **Balanced Scorecard** entstand Anfang der neunziger Jahre aus der Kritik an der einseitigen, kurzfristigen und vergangenheitsorientierten Ausrichtung des Rechnungswesens und finanzieller Kennzahlen als ein neuer Ansatz der Leistungsmessung (performance measurement) von Unternehmen (vgl. Johnson & Kaplan 1987a; ebd. 1987b; Kaplan & Norton 1992). Dem Konzept der Balanced Scorecard liegt die Annahme zugrunde, dass nicht mehr in erster Linie das Anlagekapital und dessen effiziente Nutzung für die langfristige Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenswert entscheidend sind, sondern in zunehmendem Maße weiche Faktoren, insbesondere das intellektuelle Kapital, wie das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter, effektive Prozesse oder eine exzellente Kundenbindung und -orientierung. Um den Beitrag und die Umwandlung von weichen Faktoren und **intellektuellem Kapital (intangible assets, human capital)** in langfristige finanzielle Erfolge explizit und somit steuerbar zu machen, schlagen Kaplan und Norton eine an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Leistungsmessung in vier Perspektiven anhand einer Balanced Scorecard (ausgeglichener Berichtsbogen) vor (vgl. Kaplan & Norton 1992; ebd. 1997; ebd. 2001a und b; vgl. Abbildung 1-1).

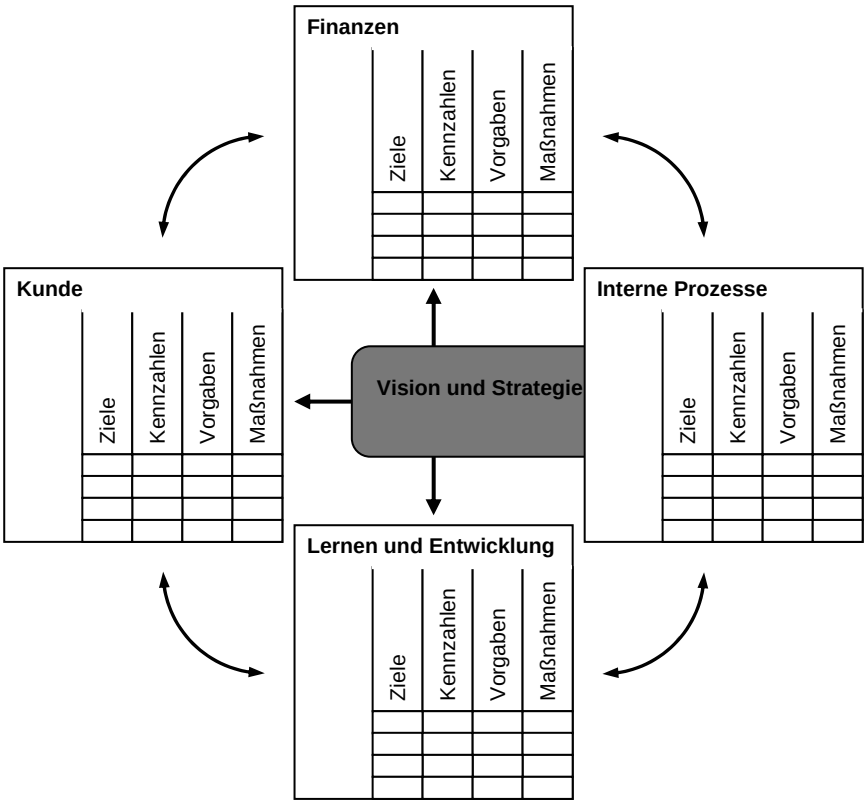


Abbildung 1-1: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard nach Kaplan & Norton (1997, 9)

Diese vier Perspektiven lassen sich wie folgt kurz charakterisieren (vgl. Weber & Schäffer 2000, 3f.; Kaplan & Norton 1997, 24ff.; ebd. 2001a, 23 und 76):

- Die **Finanzperspektive** zeigt an, ob die Umsetzung einer Strategie insgesamt zu einer ökonomischen Ergebnisverbesserung führt. Dabei nehmen die Kennzahlen in der Finanzperspektive eine Doppelrolle ein: Sie definieren einerseits die finanzielle Leistung, die von einer Strategie erwartet wird. Andererseits stellen sie durch entsprechende Ursache-Wirkungsbeziehungen die Bezugsgrößen für alle anderen Perspektiven der Balanced Scorecard dar.
- In der **Kundenperspektive** sind die Kunden- und Marktsegmente zusammengefasst, in denen das Unternehmen absatzseitig konkurrieren soll. Durch entsprechende strategische Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen soll das Wertangebot an die Kunden ab-

gebildet werden, durch welches das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil in den anvisierten Marktsegmenten erreichen möchte.

- Die **interne Prozessperspektive** identifiziert diejenigen internen Geschäftsprozesse, die das Unternehmen dazu befähigen, die Wertvorgaben der Kunden in den Zielmärkten und die Erwartungen der Anteilseigner zu erfüllen.
- Die Kennzahlen der **Lern- und Entwicklungsperspektive** beschreiben schließlich das Humanpotenzial, somit die „Software" des Unternehmens, die zur Erreichung der Ziele aus den drei anderen Perspektiven notwendig ist. Dabei sind vor allem die drei Bereiche Mitarbeiterqualifikation, Potenziale der Informationssysteme sowie Motivation und Zielausrichtung der Mitarbeiter von Bedeutung.

Die Balanced Scorecard als Kennzahlensystem formuliert in allen vier Perspektiven Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen. Eine zentrale Rolle spielen dabei die **Ziele und Kennzahlen** jeder Perspektive. Kaplan und Norton unterscheiden dabei grundsätzlich zwischen Ergebniskennzahlen (lagging indicators) und Leistungstreibern (leading indicators) (vgl. Kaplan & Norton 1997, 28ff.). Für jede Perspektive gibt es generische strategische Kernaspekte, die für jedes Unternehmen grundsätzlich relevante strategische Bereiche darstellen. Für diese Kernaspekte werden aus der Strategie der Geschäftseinheit jeweils langfristige strategische Ziele und **Ergebniskennzahlen (lagging indicators)** formuliert. Die Ergebniskennzahlen zeigen an, ob die strategischen Kernziele in den Perspektiven erreicht wurden. Tabelle 1-1 zeigt die von Kaplan und Norton vorgeschlagenen generischen strategischen Kernaspekte der vier Perspektiven, für die Ergebniskennzahlen definiert werden sollen. Für diese Kernaspekte werden jeweils langfristige strategische Ziele formuliert, die sich aus der Strategie der Geschäftseinheit ergeben.

Tabelle 1-1: Generische strategische Kernaspekte der vier Perspektiven für die Formulierung von Ergebniskennzahlen (nach Kaplan & Norton 1997, 4)

Finanzperspektive	Kundenperspektive	Prozessperspektive	Lern- und Entwicklungsperspektive
▪ Ertragswachstum und -mix ▪ Kostensenkung/ Produktivitätsverbesserung ▪ Nutzung von Vermögenswerten/ Investitionsstrategie	▪ Marktanteil ▪ Kundentreue ▪ Kundenakquisition ▪ Kundenzufriedenheit ▪ Kundenrentabilität	▪ Innovationsprozess ▪ Marktidentifizierung ▪ Schaffung des Produktes/des Dienstleistungsangebots ▪ Betriebsprozess ▪ Herstellung des Produktes/der Dienstleistung ▪ Auslieferung des Produktes/der Dienstleistung ▪ Kundendienstprozess	▪ Mitarbeitertreue ▪ Mitarbeiterproduktivität ▪ Mitarbeiterzufriedenheit

Im Gegensatz zu den Ergebniskennzahlen sind die **Leistungstreiber**, oder **leading indicators,** unternehmensspezifisch. Sie bringen die spezifischen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens zum Ausdruck und geben wieder, **wie** die Ergebnisse erreicht werden sollen. Für jede Perspektive werden anhand der spezifischen Strategie der Geschäftseinheit die Aktivitäten und Kenngrößen identifiziert, die auf das Erreichen der strategischen Ziele der Ergebniskennzahlen den größten Einfluss haben. Für die Kunden- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive schlagen Kaplan und Norton jedoch eine Klassifizierung der Leistungstreiber vor. In der **Kundenperspektive** stellt sich die Frage, wie, d.h. durch welche Wertangebote an die Zielkunden und Zielmärkte, die Ziele im Hinblick auf Marktanteil und Marktrentabilität letztlich erreicht werden können. Produkte und Dienstleistungen variieren zwar abhängig von Branche, Unternehmen oder Zielsegment. Kaplan und Norton schlagen dennoch vor, die Leistungstreiber der Kundenperspektive in den drei Kategorien

- Produkt- und Dienstleistungseigenschaften,
- Kundenbeziehungen und
- Image/Reputation

zu formulieren, da alle Angebote an Kunden anhand dieser drei Merkmalskategorien beschrieben werden können (vgl. Kaplan & Norton 1997, 25f.). Als wichtigste Treiber der Ergebnisgrößen Mitarbeitertreue und Mitarbeiterproduktivität in der **Lern- und Entwicklungsperspektive** betrachten Kaplan und Norton

- die Mitarbeiterpotenziale,
- die technische Infrastruktur und
- das Arbeitsklima.

Die Autoren gestehen jedoch ein, dass diese Kategorien noch nicht so weit entwickelt sind, wie die der anderen Perspektiven (vgl. Kaplan & Norton 1997, 123ff.).

Zur Vervollständigung der Balanced Scorecard werden aus den Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern in jeder Perspektive schließlich **operative Vorgaben und Maßnahmen** abgeleitet. Dadurch soll die Umsetzung der strategischen Ziele auf der operativen Ebene gewährleistet werden.

Die Balanced Scorecard ist keine lose Sammlung von Kennzahlen in vier Perspektiven. Sie soll auch die Kohärenz zwischen den Perspektiven sicherstellen. Hierzu sollen die Perspektiven logisch über **Ursache-Wirkungsketten** verknüpft werden. Dies ermöglicht eine bessere Kommunikation der Strategie sowie die Ausrichtung aller Unternehmensressourcen und -aktivitäten auf die Umsetzung der Strategie. Oder in den Worten von Kaplan und Norton (2001a, 10): „The Balanced Scorecard provides a framework to describe and communicate strategy in a consistent and insightful way."

Die **Verknüpfung der Kennzahlen** erfolgt zunächst durch die oben beschriebene Definition von Zielen und geeigneten **Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern** in den vier Perspektiven (vgl. Kaplan & Norton 1997, 28ff. und 142ff.). Dadurch wird deutlich, von welchen Einflussfaktoren das Erreichen der Ergebnisgrößen im Wesentlichen abhängt. Diese kausale Verknüpfung von leading und lagging indicators erfolgt jedoch nicht nur innerhalb der einzelnen Perspektiven. Durch die Perspektiven hindurch entstehen Ursache-Wirkungsketten. Diese Ursache-Wirkungsketten sind hierarchisch auf die Finanzperspektive ausgerichtet (vgl. Kaplan & Norton 1997, 32). Das heißt, dass die Ergebniskennzahlen einer tiefergelegenen Balanced Scorecard-Perspektive als treibender Faktor für eine Kennzahl in einer übergeordneten Perspektive wirken. Dadurch werden die finanziellen Kennzahlen durch die vier Perspektiven hindurch mit ihren treibenden Faktoren verbunden (vgl. Kaplan & Norton 1997, 8).

Abbildung 1-2 veranschaulicht eine solche Verknüpfung an einem vereinfachten Beispiel. Das Beispiel zeigt das hierarchische Verhältnis der vier Perspektiven. Zur Beschreibung einer Unternehmensstrategie anhand der Balanced Scorecard sollen in jeder Perspektive fünf bis sieben Indikatoren festgelegt werden. Die Verknüpfung dieser Indikatoren erfolgt zwar hierarchisch auf die Finanzperspektive ausgerichtet, jedoch nicht monokausal.

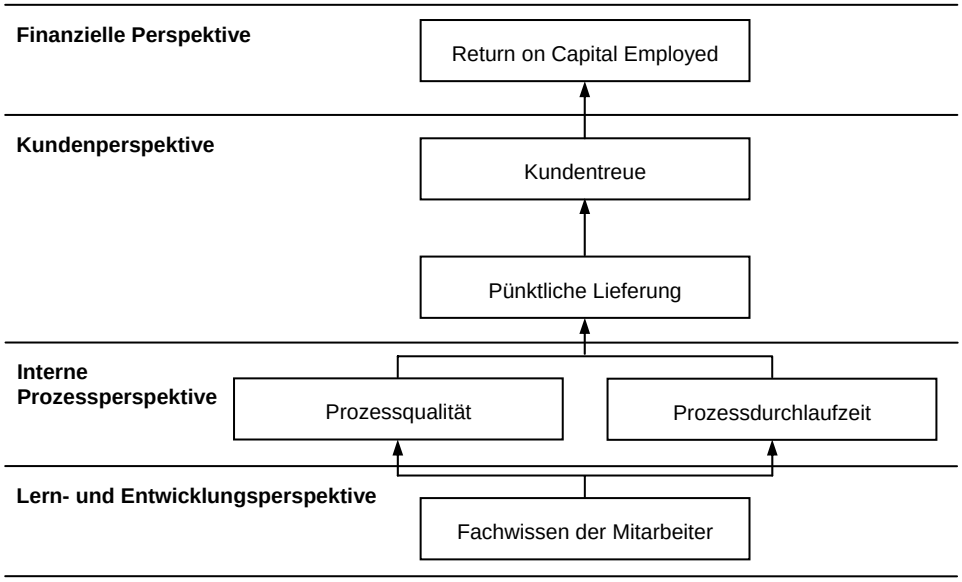


Abbildung 1-2: Vereinfachte beispielhafte Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard (nach Kaplan & Norton 1997, 29)

Die Ursache-Wirkungsketten verdeutlichen die kausalen Annahmen der gewählten Strategie. Hierdurch werden zwei Dinge ermöglicht. Einerseits können alle Unternehmensaktivitäten an der Strategie ausgerichtet werden und andererseits kann frühzeitig überprüft werden, ob die Strategie erfolgreich umgesetzt wird (vgl. Kaplan & Norton 1997, 143f.; ebd. 2001, 75ff.). So wird auch der Beitrag weicher, d.h. nicht monetarisierbarer und langfristiger Erfolgsfaktoren transparent und steuerbar. Kaplan und Norton haben das Konzept der Balanced Scorecard weiterentwickelt und verwenden die Definition der Ursache-Wirkungsbeziehungen für die Formulierung sogenannter **Strategy Maps** (vgl. Kaplan & Norton 2000; ebd. 2001a).

1.1.2 Die konventionelle Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem

Die Balanced Scorecard dient nicht nur als Instrument zur Leistungsmessung. Die Autoren sehen sie auch als ein **strategisches Managementsystem** (Kaplan & Norton 1997, 262). Dabei dient die Balanced Scorecard als Kommunikations-, Koordinations- und Steuerungsinstrument zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie (vgl. Kaplan & Norton 1997, 24 und 34ff.). Durch eine konsistente Übertragung und Ausformulierung einer vorher definierten Unternehmensstrategie durch die vier Perspektiven der Balanced Scorecard soll die Lücke zwischen strategischer und operativer Planung geschlossen und die langfristige Erreichung der strategischen Ziele gewährleistet werden (vgl. Kaplan & Norton 2001a, 65ff.).

Die Balanced Scorecard ist allerdings ausdrücklich kein Instrument zur Formulierung von Strategien. Sie setzt vielmehr eine stimmige Strategie für die Geschäftseinheit und das Unternehmen voraus (vgl. Kaplan & Norton 1997, 36; ebd. 2001a, 104). Die Balanced Scorecard soll eine Strategie nachvollziehbar machen und einleuchtend beschreiben. Die Perspektiven der Balanced Scorecard können jedoch bei der Formulierung von Strategien als Hilfsmittel dienen, um die Strategie verständlich und explizit und somit letztlich kommunizierbar und umsetzbar zu machen (vgl. Weber & Schäffer 2000, 15f.).

Wird die BSC als strategisches Managementsystem genutzt, so wird die Strategie einer Geschäftseinheit in einem Kreislaufprozess schrittweise geklärt, in konkrete Ziele und Kennzahlen in den BSC-Perspektiven übersetzt, kommuniziert und durch die Planung von Vorgaben und Maßnahmen umgesetzt. Eine Rückkoppelung über ein „strategisches Lernen“ soll eine kontinuierliche Kontrolle der Strategie ermöglichen und den Kreis schließen (vgl. Kaplan & Norton 1997, 10ff.). Kaplan und Norton unterteilen das strategische Managementsystem der BSC in folgende vier Teilprozesse:

- **Klärung und Herunterbrechen der Strategie**
  Die Balanced Scorecard ist sowohl inhaltlich als auch in ihrem Ablauf als Managementsystem **top-down** gerichtet. Die Klärung und das Herunterbrechen der Strategie

erfordern daher zunächst, dass das Top-Management zu einer gemeinsamem Auffassung über die Strategie gelangt. Ziel ist es, eine gemeinsame und nachvollziehbare strategische Basis in Form einer ausformulierten Balanced Scorecard zu schaffen (vgl. Kaplan & Norton 1997, 11f. und 186). Dadurch soll die verbal formulierte Strategie in konkrete materielle und kausal miteinander verknüpfte Ziele und Kennzahlen übersetzt werden. Ausgehend von der Finanzperspektive werden top-down in jeder Perspektive diejenigen strategischen Kernelemente, Kernziele und Leistungstreiber über entsprechende Kennzahlen abgebildet, die für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie entscheidend sind. Diese strategischen Kernelemente und Leistungstreiber werden dann, wie oben beschrieben, durch die vier Perspektiven hindurch kausal miteinander in Beziehung gesetzt und auf die Finanzperspektive ausgerichtet. Somit ergibt sich ein hierarchisches Ursache-Wirkungsgeflecht, das die Grundannahmen zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie widerspiegelt (vgl. Kaplan & Norton 1997, 28).

- **Kommunikation und Verbindung der Strategie**
  Das vom Top Management entwickelte Modell der Strategie in Form einer Balanced Scorecard wird im zweiten Schritt des Managementsystems unternehmensweit von oben nach unten kommuniziert und mit den Leistungen der Abteilungen und Mitarbeiter verbunden. Dadurch kann jedes Mitglied des Unternehmens seinen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie erkennen und sich entsprechend verhalten (vgl. Kaplan & Norton 1997, 12f. und 192f.). Die Ziele aus den Balanced Scorecard-Perspektiven sollen im Wesentlichen durch drei Methoden vermittelt und verankert werden: Kommunikations- und Weiterbildungsprogramme, das Treffen von entsprechenden Zielvereinbarungen mit Abteilungen und Mitarbeitern sowie die Verknüpfung der Ziele mit dem Anreizsystem (vgl. Kaplan & Norton 1997, 193).

- **Verknüpfung mit der Planung und Zielsetzung**
  Der dritte Teilprozess im Aufbau des Managementsystems verbindet anhand der langfristigen strategischen Ziele aus den Perspektiven der Balanced Scorecard die Maßnahmenplanung, die Budgetierung und Ressourcenverteilung sowie die Formulierung von Meilensteinen mit der Strategie. Somit wird der Ressourceneinsatz mit der Strategie in Einklang gebracht und die Verbindung der Strategie mit der operativen Unternehmenspraxis gewährleistet (vgl. Kaplan & Norton 1997, 13f. und 216ff.).

- **Strategisches Feedback und Lernen**
  Dieser letzte Teilschritt schließt das strategische Managementsystem zu einem zyklischen Management- und Lernprozess. Die Strategie wird durch die Balanced Scorecard kommunizierbar und steuerbar. Dies erlaubt, die Erreichung der strategischen Ziele und die Richtigkeit der angenommenen Kausalbeziehungen der Scorecard zu überprüfen. Die definierten Meilensteine erlauben zudem eine Überprüfung der Annahmen über die Ursache-Wirkungsbeziehungen. Laut Kaplan und Norton soll auch die Strategie selbst überprüft werden können (kritisch zur strategischen Kontrolle

anhand der Balanced Scorecard jedoch Weber & Schäffer 2000, 19ff.; Deegen 2001, 87ff.). Dieser letzte Teilschritt schließt den Kreislaufprozess (vgl. Kaplan & Norton 1997, 15ff. und 245ff.).

Für die Ausgestaltung einer Sustainability Balanced Scorecard sind die Klärung und das Herunterbrechen von Vision und Strategie des Gesamtunternehmens und des Umwelt- und Sozialmanagements, also der erste der von Kaplan und Norton beschriebenen vier kritischen Managementprozesse, von primärem Interesse (vgl. Radcliffe 1999, 8). Im weiteren Verlauf steht deshalb die Balanced Scorecard als ein auf die **Erfüllung der Unternehmensstrategie abgestimmtes Kennzahlensystem** im Vordergrund.

1.1.3 Zusammenfassung der wichtigsten Merkmale der Balanced Scorecard

Die wichtigsten Merkmale der BSC lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

- Eine BSC ist ein Instrumentarium für die Umsetzung einer Strategie in konkrete Zielgrößen und Kennzahlen sowie für die Überwachung der Zielerreichung. Sie ist eine Antwort auf Probleme einer mangelhaften operativen Umsetzung von Strategien und einer verengten Ausrichtung an rein finanziellen Kennzahlen zur Überwachung der Zielerreichung. Sie unterstützt die **Strategieumsetzung** im Unternehmen, **nicht** jedoch die Strategie**formulierung**. Eine Strategie wird im Rahmen der BSC-Methodik als gegeben vorausgesetzt und nicht näher behandelt. So vielfältig Strategien im wirtschaftlichen und im Nachhaltigkeitsbereich in der Realität sind, so vielgestaltig werden somit auch die resultierenden BSCs bzw. Sustainability BSCs ausfallen. Die BSC ist somit ein **offenes Instrument** für die Umsetzung inhaltlich unterschiedlicher Strategien.
- Eine BSC umfasst **vier Perspektiven** bzw. Leistungsdimensionen: Finanzen, Kunden, interne Prozesse, Lernen und Entwicklung. Diese Beschränkung auf vier Perspektiven wird empirisch und pragmatisch begründet. Sie ist nicht als „Zwangsjacke“ gedacht, sondern kann der tatsächlichen Bedeutung von Ansprüchen und deren Berücksichtigung in der Unternehmensstrategie entsprechend **unternehmensindividuell** ausgestaltet werden. So gehen Kaplan und Norton selber auf das Beispiel eines Chemieunternehmens ein, das eine spezielle Umweltperspektive zusätzlich in seine BSC aufgenommen hat (vgl. Kaplan & Norton 1997, 33f.).
- Die **Kennzahlen** aller vier Perspektiven werden im Rahmen der BSC-Methodik systematisch **in Form von Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verknüpft**, so dass die Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen ihnen deutlich werden. Die BSC ist ein top-down gerichteter Ansatz zur Strategieumsetzung. Hieraus entstehen **gerichtete Wirkungsketten**, die von der Lern- und Entwicklungsperspektive über die Prozess- und Kundenperspektive bis zur Finanzperspektive reichen. Sie

sollen den Kausalzusammenhang zwischen Maßnahmen unterschiedlicher Perspektiven und den finanziellen Unternehmensergebnissen deutlich machen (vgl. Kaplan & Norton 1997, 28ff, 32).

- Bezüglich der verwendeten Kennzahlen differenziert die BSC zwischen **Ergebniskennzahlen** einerseits und **Leistungstreibern** andererseits (dieses Begriffspaar entspricht der analogen Unterscheidung zwischen den „Befähigern" und „Ergebnissen" im Rahmen des EFQM-Modells (vgl. www.efqm.org)). Während Ergebniszahlen die strategischen Zielbereiche abdecken, verweisen die Leistungstreiber auf die entscheidenden Voraussetzungen für die angestrebten Ziele. Ergebniszahlen haben den Charakter von „lagging indicators", Leistungstreiber den Charakter von „leading indicators". Sie dienen damit der Vorsteuerung der Ergebniszahlen. Eine gute BSC sollte eine ausgewogene Mischung aus Ergebniszahlen und Leistungstreibern der festgelegten Strategie aufweisen.
- Eine BSC ist nicht nur ein Kennzahlensystem, sondern auch ein **kennzahlenbasiertes Managementsystem**. Ein ausgewogenes Set von Kennzahlen ist zwar ein zentraler Bestandteil der BSC, aber sie ist mehr als nur das. Sie liefert ein Vorgehen und Instrumentarium für die systematische Klärung und Operationalisierung von Vision und Strategie, für deren Konkretisierung in Form von Vorgaben zur Umsetzung sowie in einem systematischen Feedback- und Lernprozess. Sie dient dadurch einer systematischen Umsetzung, aber auch der Weiterentwicklung der Strategie. Ein zentrales Ziel der BSC ist es, die Lücke zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung zu schließen.
- Zur Frage, welche **Organisationseinheiten** für den Einsatz einer BSC in Frage kommen, stellen Kaplan und Norton fest, dass es sich um Einheiten handeln muss, die über eine **eigene Strategie** verfügen sowie über **eigene Kunden und Prozesse** zur Umsetzung der Strategie**.** Im Vordergrund stehen für sie strategische Geschäftseinheiten (SGE) (vgl. Kaplan & Norton 1997, 34f.). Zumeist gibt es darüber auch eine unternehmensweite Scorecard, die als gemeinsamer Rahmen für SGE-spezifische Scorecards dient, und Teilbereiche der SGE können abgeleitete Scorecards entwickeln, die mit Vision und Strategie der SGE-Scorecard in Einklang stehen. **Funktionale Scorecards** müssen somit immer aus der übergeordneten Balanced Scorecard der SGE **abgeleitet** werden**.** Damit wird die Frage beantwortet, welchen Beitrag die verschiedenen Bereiche und Funktionen einer SGE zur erfolgreichen Umsetzung der SGE-Strategie leisten. Daraus lassen sich dann auch funktionale Strategien oder Bereichsstrategien formulieren.

Sowohl die Mehrdimensionalität und Offenheit der BSC als ein integriertes Managementsystem als auch ihre Popularität in der Praxis haben Hoffnungen genährt, dass die BSC auch ein geeigneter Rahmen für eine Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in das strategische Management und damit ein wichtiges Instrument für ein unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement sein könnte.

1.2 ... und der Vision der nachhaltigen Entwicklung

1.2.1 Grundzüge des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung

Der Begriff einer **nachhaltigen Entwicklung** (Englisch „sustainable development“) vereinigt in sich ökologische, soziale und ökonomische Ansprüche (vgl. Barbier 1987; Dieren 1995, 105ff.; Pearce & Atkinson 1998; vgl. auch Kapitel 3.1 und Abbildung 1-3). Sein Anspruch reicht weit, handelt es sich doch um nicht weniger als um „eine Vision mit dem ehrgeizigen Ziel, dauerhaft gute Lebensbedingungen für alle Bürger zu schaffen – nicht nur in wirtschaftlicher, sondern auch in sozialer und ökologischer Hinsicht.“ (Wirtschafts- und Sozialausschuss 2002, 113)

Vereinfacht ausgedrückt geht es darum, „von den Zinsen zu leben“ und nicht vom Kapital. In der Forstwirtschaft findet dieser Grundsatz schon seit dem Mittelalter Beachtung (vgl. Nutzinger & Radke 1995, 15). Neu ist seine Ausweitung auf globale Dimensionen. Nach der gängigen Definition der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) von 1987 bedeutet nachhaltige Entwicklung „to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“ (WCED 1987; zur grundlegenden Idee der Nachhaltigkeit vgl. auch Hicks 1946, 172 und 184)

Eine Entwicklung ist nachhaltig, wenn die Lebensqualität zukünftiger Generationen der Lebensqualität heutiger Generationen entsprechen kann. Der Begriff „ability“ (Möglichkeit, Fähigkeit) aus „sustainability“ impliziert, dass jede Generation zu einer hohen Lebensqualität befähigt sein soll, für die tatsächliche Realisierung von Lebensqualität aus den gebotenen Chancen jedoch selbst verantwortlich ist. Weil Lebensqualität nur subjektiv bestimmt werden kann, ist die Frage, welcher Umweltzustand und welche soziale Situation gleiche Chancen bietet, eine normative. Auch die Forderung nach einer nachhaltigen Entwicklung an sich ist weder ausschließlich aus dem Fundus der Ökologie, noch ausschließlich aus den Wirtschaftswissenschaften abzuleiten. „Beide Disziplinen können uns helfen, die Wirksamkeit unseres Verhaltens hinsichtlich der Ziele der Nachhaltigkeit besser beurteilen zu können. Sie liefern aber keine Begründung für Nachhaltigkeit. Wenn wir Nachhaltigkeit fordern, dann tun wir dies aus ethischen Gründen“ (Renn 1995, 12).

Zur Vision der nachhaltigen Entwicklung bestehen sehr viele unterschiedliche Vorstellungen und Definitionen (vgl. z.B. Dieren 1995; Hauff 1994; Knaus & Renn 1998; Nutzinger & Radke 1995; WBGU 1996; WCED 1987; Dyllick & Hockerts 2002). Den

noch herrscht sowohl in der Theorie als auch in der Unternehmenspraxis weitgehend Einigkeit (vgl. BMU/BDI & Schaltegger et al. 2002), dass

- eine nachhaltige Entwicklung erstrebenswert und notwendig ist,
- eine nachhaltige Entwicklung die wirksame Zielerreichung in jeder der Dimensionen – Ökologie, Soziales und Ökonomie – erfordert und
- erst von einer nachhaltigen Entwicklung gesprochen werden kann, wenn die Integration ökologischer, sozialer und ökonomischer Ziele gelingt.

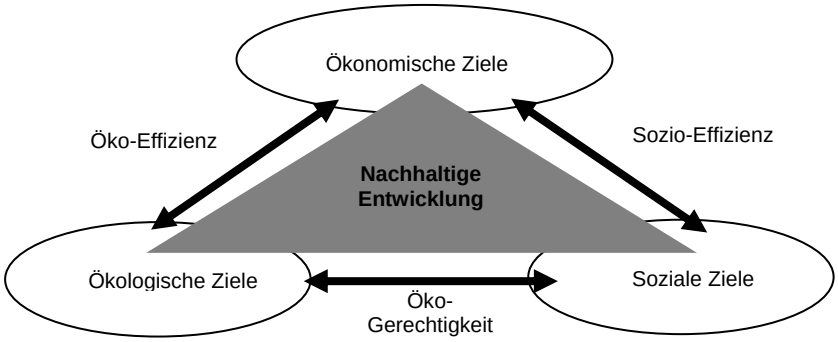


Abbildung 1-3: Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung

Im Spannungsfeld ökonomischer und ökologischer Ziele geht es um Kriterien der **Öko-Effizienz** einerseits, der **Öko-Effektivität** andererseits (Figge & Hahn 2002; Schaltegger 2000; Schaltegger & Sturm 1990). Geht es bei der Öko-Effizienz um relative Verbesserungen der durch wirtschaftliche Tätigkeiten verursachten Umweltbelastung, so stehen bei der ökologisch weitergehenden Öko-Effektivität absolute Entlastungen der Ökosphäre im Vordergrund. Im Spannungsfeld ökonomischer und sozialer Ziele geht es analog um eine Verbesserung der **Sozio-Effizienz** einerseits, der **Sozio-Effektivität** andererseits. Sozio-effizientes Handeln zielt auf eine Verbesserung der Relation von wirtschaftlicher Wertschöpfung und sozialer Belastung. Wie im Falle der Öko-Effizienz geht es auch hier um relative Verbesserungen gegenüber einem Ausgangszustand, während sozio-effektive Verbesserungen nach darüber hinausgehenden absoluten oder grundsätzlichen Verbesserungen der sozialen Belastungssituation verlangen. Und im Spannungsfeld ökologischer und sozialer Ziele geht es um Fragen der **Suffizienz** sowie der **ökologischen Gerechtigkeit**. Während es im Zeichen der Suffizienz um eine Reduktion des Konsumniveaus bzw. eine Veränderung der vorherrschenden materiell ausgerichteten Konsummuster geht, steht im Zusammenhang mit Fragen der ökologischen Gerechtigkeit die Verteilung von ökologischen Belastungen bzw. die Nutzung ökologischer Res-

sourcen im Vordergrund des Interesses. (vgl. Bieker et al. 2001b, Dyllick & Hockerts 2002)

Als breit angelegte Leitidee eröffnet das Nachhaltigkeitskonzept ein großes Spektrum an Interpretationen, deren unterschiedliche Zielrichtungen unvermeidlich auch mit Konflikten verbunden sind. Wesentliche Diskussionen drehen sich beispielsweise um die Unterscheidung zwischen einer „schwachen" und einer „starken Nachhaltigkeit" (vgl. Figge & Hahn 2002; Nutzinger & Radke 1995; Lerch & Nutzinger 1995; Schaltegger 2000; Pearce et al. 1989; Neumayer 1999) oder um die Frage, inwieweit die ethische Forderung nach intergenerativer Gerechtigkeit durch die Forderung nach intragenerativer Gerechtigkeit insbesondere zwischen der Bevölkerung der ärmeren und reicheren Erdhalbkugel zu ergänzen ist (vgl. BUND & Misereor 1995; Knaus & Renn 1998; O'Hara 1998; Pfister & Renn 1997; Renn 1995).

Welche konkreten Konsequenzen ergeben sich nun aus diesen abstrakten und sehr generellen Zielvorstellungen für die Umsetzung in einem Unternehmen?

1.2.2 Nachhaltigkeitsherausforderungen für Unternehmen

Das ursprünglich auf der makroökonomischen Ebene angesiedelte Konzept der Nachhaltigkeit wird mehr und mehr auch auf die Unternehmensebene übertragen (vgl. z.B. Atkinson 2000; Callens & Tyteca 1999; Dyllick & Hockerts 2002; Figge & Hahn 2002; Gladwin et al. 1995a; Roome 1998; Schaltegger & Burritt 2000). Grundsätzlich ergibt sich für Unternehmen aus dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung die Aufgabe, ökologische und soziale Anliegen wirksam zu befriedigen und das Nachhaltigkeitsmanagement in das konventionelle ökonomische Management zu integrieren. Aus dieser Aufgabe können die folgenden **vier Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeit** abgeleitet werden (BMU/BDI & Schaltegger et al. 2002):

- Ökologische Herausforderung:
  Reduktion der absoluten Höhe schädlicher Umweltwirkungen (Steigerung der Öko-Effektivität)
- Soziale Herausforderung:
  Steigerung der Sozio-Effektivität, Reduktion der absoluten Höhe negativer Sozialauswirkungen und Steigerung der positiven sozialen Wirkungen
- Ökonomische Herausforderung:
  Steigerung der Öko- und Sozio-Effizienz, Verbesserung des Verhältnisses zwischen Schadschöpfung und Wertschöpfung bzgl. ökologisch-ökonomischer bzw. sozio-ökonomischer Aspekte

- Integrationsherausforderung: Integration der drei vorhergehenden Aspekte untereinander und Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in das konventionelle Management

Die **ökologische Herausforderung** bezieht sich auf die Belastung der Ökosysteme durch wirtschaftliche Aktivitäten. Ökosysteme sind nur bis zu einer bestimmten Grenze belastbar, ohne dass langfristig dauerhafte Schäden (z.B. Rückgang der Biodiversität, anthropogener Treibhauseffekt usw.) eintreten (vgl. die Literatur zu Safe Minimum Standards Randall & Farmer 1996; Farmer & Randall 1998). Ziel ist der langfristige Schutz der natürlichen Umwelt, die Sicherung ihrer Absorptionsfähigkeit und Regenerationskraft und die Erhaltung der Biodiversität. Dies erfordert eine erhebliche Toxizitätsreduktion der Materialflüsse und eine weitergehende Dematerialisierung der wirtschaftlichen Leistungserstellungs-, Konsum- und Entsorgungsprozesse. Die ökologische Herausforderung besteht dabei in der Reduktion der direkt und indirekt verursachten absoluten Umweltbelastungen und demzufolge in der **Steigerung der Öko-Effektivität** unternehmerischer Handlungen (vgl. zur Öko-Effektivität Stahlmann 1996 und Ullmann 2001).

Die **soziale Herausforderung** stellt das Unternehmen vor die Aufgabe, die Summe ihrer sozialen Wirkungen zu verbessern. Unternehmen sind gesellschaftlich eingebettete Institutionen, die auf gesellschaftliche Akzeptanz angewiesen sind (vgl. z.B. Dyllick 1989, Suchman 1995). Sie müssen ihre sozialen Wirkungen auf Individuen, Anspruchsgruppen und die Gesellschaft insgesamt berücksichtigen. Ziel ist die **Steigerung der Sozio-Effektivität**, somit die Reduktion sozial unerwünschter Auswirkungen der Unternehmenstätigkeiten und die Förderung positiver sozialer Wirkungen. Dies erhöht die gesellschaftliche Akzeptanz und sichert damit die soziale Legitimation des Unternehmens (zur sozialen Nachhaltigkeitsdimension vgl. z.B. Feindt 2000; Gladwin et al. 1995b; O'Hara 1998).

Die **ökonomische Herausforderung** weist im Kontext unternehmerischer Nachhaltigkeit zwei Komponenten auf: Die Verbesserung der **Öko-Effizienz** und der Sozio-**Effizienz**. Im Gegensatz zu der Forderung nach absoluten Verbesserungen bei der Öko-Effektivität und der Sozio-Effektivität geht es bei der Öko- und Sozio-Effizienz um das **Verhältnis** von Wertschöpfung zu ökologischem Schaden (Schadschöpfung verursacht durch Ressourcenverbrauch, Emissionen usw.) oder von Wertschöpfung zu sozialem Schaden (durch sozial unerwünschte Wirkungen, soziale Ungerechtigkeit usw.). Die ökologische bzw. soziale Dimension wird also mit der ökonomischen Dimension verknüpft. Da gewinnorientierte, in einem Wettbewerbsfeld agierende Unternehmen primär für ökonomische Zwecke gegründet und betrieben werden, steht das ökologische und soziale Engagement von Unternehmen immer vor der Herausforderung, zugleich auch den Unternehmenswert (shareholder value) zu steigern, einen Beitrag zur Rentabilität zu leisten oder zumindest möglichst kostengünstig zu erfolgen.

Auf die traditionellen ökonomischen Kernaufgaben wie Wachstum, Marktanteile, Rentabilität oder Unternehmenswertsteigerung soll hier nicht weiter eingegangen werden, da

sie im Kontext der unternehmerischen Nachhaltigkeit nicht im Vordergrund des Interesses stehen.

Die **Integrations-Herausforderung** verlangt einerseits die drei vorgenannten Herausforderungen zusammenzufassen und gleichzeitig zu erfüllen, andererseits das Umwelt- und Sozialmanagement in das allgemeine, ökonomisch ausgerichtete Management einzubetten bzw. zu integrieren. Umwelt- und Sozialfragen werden immer noch zu oft organisatorisch und methodisch getrennt von ökonomischen Fragen behandelt, was oftmals dazu führt, dass sowohl Gemeinsamkeiten wie auch Konflikte übersehen und wenig effektiv oder gar nicht angegangen werden. Ziel ist eine integrierte Betrachtung ökologischer, sozialer und ökonomischer Aspekte.

Die aus dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung resultierenden vier Nachhaltigkeitsherausforderungen stellen die Unternehmen und ihre Betriebe, Geschäftsbereiche und Abteilungen (z.B. Einkauf, Produktion, Marketing, Controlling, Rechnungswesen usw.) vor neue Aufgaben, zu deren Lösung neue Unternehmensstrategien und Managementansätze erforderlich sind (für einen Überblick vgl. BMU/BDI & Schaltegger et al. 2002). Den Nachhaltigkeitsherausforderungen muss dabei sowohl auf der Ebene der betrieblichen Standorte (z.B. Werke), als auch der Unternehmensbereiche (z.B. Divisionen, strategischen Geschäftseinheiten), Leistungen (z.B. Produkte, Produktgruppen) und auf der Ebene des Unternehmens insgesamt begegnet werden.

Die Frage, ob Unternehmensleistungen an sich nachhaltig sind oder nicht, wird sehr kontrovers diskutiert. Sie ist kaum zu beantworten, da sie auf subjektiven Werturteilen beruht und die Kenntnis des kaum definierten Zielzustandes „Nachhaltigkeit“ voraussetzt. Deshalb ist es vorderhand sinnvoll, nur von Nachhaltigkeits**beiträgen** des Unternehmens zu sprechen (vgl. Atkinson 2000, 240; Figge & Hahn 2002; Huizing & Dekker 1992), das heißt sich zu fragen, in wiefern Unternehmen einen Beitrag dazu leisten, dass sich die Gesellschaft in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung bewegt.

Neben den unbelebten Ressourcen (Stoff- und Energieströme) gehört auch die belebte Natur im Hinblick auf die Erhaltung der Biodiversität zum Gegenstand des Nachhaltigkeitsmanagements. In einer bio-physikalischen Perspektive lässt sich das Unternehmen und seine Leistungserstellung in einem vereinfachten Input-Output-Modell darstellen. In dieser Perspektive hat die Unternehmensführung die Aufgabe, mit Hilfe technischer und organisatorischer Maßnahmen Schädigungen und Risiken systematisch durch die Gestaltung und Lenkung von Stoffströmen zu vermindern. In einer sozio-ökonomischen Perspektive greift die Unternehmensführung die gesellschaftlichen, rechtlichen und marktlichen Ansprüche an das Unternehmen auf und reagiert mit entsprechenden Maßnahmen. Die Unternehmensführung überführt dabei ökologische und soziale Probleme in marktfähige Lösungen, löst Interessenkonflikte und erweitert dadurch den unternehmerischen Handlungsspielraum. So wird das Nachhaltigkeitsmanagement zum Mittler zwischen der bio-physikalischen und der sozio-ökonomischen Ebene der Leistungserstellung (siehe Abbildung 1-4).

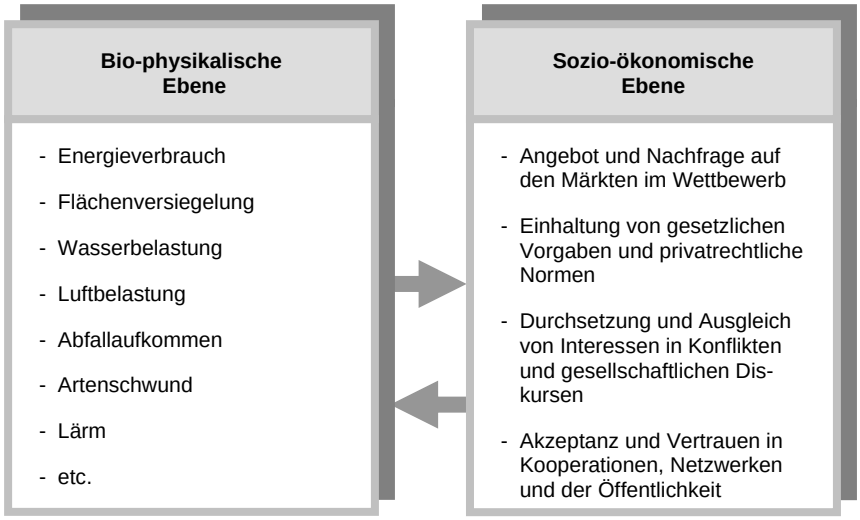

Bio-physikalische Ebene
- Energieverbrauch
- Flächenversiegelung
- Wasserbelastung
- Luftbelastung
- Abfallaufkommen
- Artenschwund
- Lärm
- etc.
Sozio-ökonomische Ebene
- Angebot und Nachfrage auf den Märkten im Wettbewerb
- Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und privatrechtliche Normen
- Durchsetzung und Ausgleich von Interessen in Konflikten und gesellschaftlichen Diskursen
- Akzeptanz und Vertrauen in Kooperationen, Netzwerken und der Öffentlichkeit

Abbildung 1-4: Bio-physikalische und sozio-ökonomische Ebene im Umweltmanagement (in Anlehnung an Dyllick et al. 1994; 1997)

Da alle Unternehmensbereiche an den Umwelteinwirkungen und ihrer Verringerung sowie an soziale Prozessen beteiligt sind, ist Nachhaltigkeitsorientierung eine funktionsübergreifende Aufgabe, die sich über die gesamte Wertschöpfungskette von der Beschaffung über die Produktion bis auf den Absatz erstreckt. Dabei ist Wertschöpfung immer mit Schadschöpfung, d.h. mit unerwünschten ökologischen und sozialen Wirkungen verbunden. Jede Wertschöpfungskette ist damit auch eine Schadschöpfungskette. Zur Reduktion der Schadschöpfung kommt damit dem Nachhaltigkeitsmanagement eine **funktionsübergreifende Aufgabe** zu, die nicht nur die Leistungserstellungsprozesse, sondern auch Managementaufgaben wie Controlling, Personal, Finanzierung oder Organisation mit einschließt (siehe Abbildung 1-5). Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung wird damit zu einer Querschnittsaufgabe.

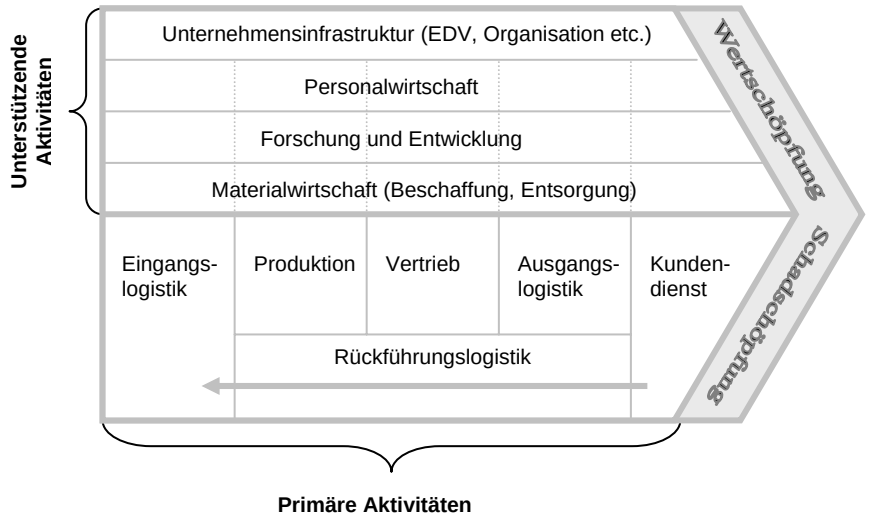


Abbildung 1-5: Managementfunktionen in der Wertschöpfungskette nach Porter (1999, 66)

Das Nachhaltigkeitsmanagement greift aber auch über das Unternehmen hinaus. Sein Erfolg ist häufig auf **Kooperation** angewiesen, zum Beispiel um Recycling- und Entsorgungssysteme im Verbund einzuführen, um zusammen mit Umweltverbänden oder sozialen Organisationen auf Problemlösungen hinzuwirken oder um die Qualität umweltfreundlicher Produkte und sozial erwünschter Wirkungen über längere Vorleistungsketten sicherzustellen (zu ökologischen Aspekten vgl. Dyllick et al. 1997; Meffert & Kirchgeorg 1998, 19ff.; Seuring & Goldbach 2002). Dieser übergreifende Charakter stellt die Unternehmensführung vor die Aufgabe, ein Nachhaltigkeitsmanagement organisatorisch zu verankern, damit ökologische und soziale Zielsetzungen zum integralen Bestandteil des Managements in den einzelnen Funktionsbereichen werden. Das Umwelt- und Sozialmanagement ist häufig als Stabstelle der Unternehmensführung zugeordnet. Umwelt- und Sozialmanagement werden darüber hinaus in Projektgruppen oder dauerhaften Teams vorangetrieben, in denen verschiedene Funktionsbereiche (Marketing, Produktion usw.) oder Werke eines Unternehmens vertreten sind. Dabei besteht die Gefahr einer mangelnden Integration in die strategische und operative Unternehmensführung. Bei der Überwindung dieser Integrationsprobleme setzen die in diesem Buch dargestellten Konzepte an. Aufbauend auf den Unternehmensstrategien kann die Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard hierzu einen wertvollen Beitrag leisten.

1.3 ... zur Sustainability Balanced Scorecard

1.3.1 Was ist eine Sustainability Balanced Scorecard?

Eine Sustainability Balanced Scorecard (**SBSC**) baut methodisch auf dem von Kaplan und Norton 1992 vorgeschlagenen Instrument der Balanced Scorecard auf. Ihr **Ziel** ist die Integration aller drei Säulen des Nachhaltigkeitskonzepts – Ökonomie, Ökologie und Soziales – für eine erfolgreiche Umsetzung von Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien. Dadurch soll die Unternehmensleistung in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen verbessert werden. Inzwischen liegen bereits verschiedene konzeptionelle Beiträge für die Ausgestaltung einer Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) vor (vgl. z.B. Epstein & Roy 1997; Fahrbach et al. 2000; Bieker et al. 2001a und 2001b; Czymmeck & Faßbender-Wynands 2001; Deegen 2001; Dyllick & Schaltegger 2001; Epstein & Wisner 2001; Figge et al. 2001a, 2001b, 2001c, 2002a und 2002b; Hahn & Wagner 2001 und 2002). Trotz der im Detail unterschiedlichen Ansätze und Auffassungen bezüglich Inhalt und Aufgaben einer SBSC lassen sich einige grundlegende Merkmale dieses Managementinstruments ausmachen.

Die SBSC ist ein **Instrument des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements**. Ziel einer SBSC ist die Integration aller drei Säulen des Nachhaltigkeitskonzepts – Ökonomie, Ökologie und Soziales – in die erfolgreiche Umsetzung von Strategien. Die SBSC ist – wie auch die herkömmliche Balanced Scorecard – ein Instrument zur Umsetzung von Strategien. Unter einer SBSC wird daher eine Balanced Scorecard verstanden, die alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gemäß ihrer strategischen Relevanz integriert. Eine SBSC ist von Instrumenten zur Formulierung von (Nachhaltigkeits-) Strategien abzugrenzen. Sie baut vielmehr auf einer bestehenden Strategie auf und dient dazu, diese erfolgreich umzusetzen. Somit ist eine ein Element des strategischen Managements und schließt an Instrumente der strategischen Früherkennung und der strategischen Planung (vgl. z.B. Liebl 1996; Freimann 1996) an.

Besonderes Merkmal der SBSC ist, dass sie dazu dient, neben herkömmlichen ökonomischen auch Umwelt- und Sozialaspekte systematisch bei der Identifikation, Steuerung und Kontrolle der strategischen Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Sie beleuchtet das Verhältnis zwischen den wirtschaftlichen Zielen und Aktivitäten einerseits, den Umwelt- und Sozialaspekten eines Unternehmens andererseits. Eine SBSC deckt somit das Potenzial für das gleichzeitige Erreichen ökonomischer, ökologischer und sozialer Unternehmensziele auf. Dies eröffnet die Möglichkeit, die Unternehmensleistung in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu verbessern und somit „starke“ unternehmerische Nachhaltigkeitsbeiträge zu leisten (vgl. Figge et al. 2001a, 8; Schaltegger & Burritt 2000, 53; Schaltegger 2000, 128). Ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement hilft aber auch, die

Konfliktbereiche zwischen den unterschiedlichen Dimensionen zu erkennen und nach Wegen einer Entschärfung zu suchen. Schließlich macht eine Sustainability Balanced Scorecard den ökonomischen Nutzen eines effektiven Umwelt- und Sozialmanagements sichtbar und erleichtert dessen Kommunikation. Es ist zu erwarten, dass dies sowohl zur besseren Verankerung und Akzeptanz des Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen als auch zur Überwindung der bisherigen Parallelführung von Umwelt- und Sozialaktivitäten in Unternehmen beiträgt. Wie eine SBSC konkret aussehen und entwickelt werden kann, ist Gegenstand der nachfolgenden Kapitel dieses Buchs.

1.3.2 Weshalb ist die Sustainability Balanced Scorecard für das Nachhaltigkeitsmanagement geeignet?

Wie bei der konventionellen Balanced Scorecard geht es auch bei der SBSC nicht um Strategieformulierung, sondern um die Strategieumsetzung. Unabhängig davon, ob spezifische Nachhaltigkeitsstrategien oder „konventionelle“ Strategien umgesetzt werden sollen, dient die SBSC dazu, die strategische Relevanz von Umwelt- und Sozialaspekten zu identifizieren und zu managen. Das Instrument der BSC erscheint aus folgenden Gründen besonders für ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement geeignet:

- Die Balanced Scorecard ist „balanced“, d.h. sie bietet auch Platz für **nicht-monetäre und weiche Erfolgsfaktoren.** Umwelt- und Sozialaspekte sind häufig qualitativ und wirken oft über nicht-marktliche Mechanismen auf Unternehmen ein (vgl. z.B. Dyllick 1989; Schaltegger & Sturm 1992; Senn 1986).
- Als Managementansatz ist die Balanced Scorecard kein starres Konzept, sondern **flexibel**. So kann die Wahl und Ausprägung der Perspektiven, Ziele und Kennzahlen für die spezifische Situation eines Unternehmens maßgeschneidert werden.
- Die Balanced Scorecard **baut auf einer unternehmerischen Vision** und auf Geschäftsfeldstrategien auf. Da nachhaltige Entwicklung die Vision einer lebenswerten Gesellschafts- und Wirtschaftsweise darstellt, liefert die Balanced Scorecard einen guten Anknüpfungspunkt zur Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung.
- Als Kennzahlensystem ist die Balanced Scorecard in Gegensatz zum Rechnungswesen, das primär Informationen aus der Vergangenheit liefert, auf die Zukunft ausgerichtet und damit kompatibel mit der Vision einer nachhaltigen Entwicklung. Durch die Erstellung einer Balanced Scorecard werden Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators) geschaffen und Wege zur Operationalisierung einer Zukunftsvision und Umsetzung der Unternehmensstrategie aufgezeigt.
- Die Balanced Scorecard arbeitet mit dem **Aufzeigen von Kausalbeziehungen** (Kaplan & Norton 1997, 28ff.). So werden auch Umweltaspekte über Ursache-Wirkungs-

ketten auf die Realisierung der Unternehmensstrategie und damit den langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtet. Damit können sie ohne weiteres in das allgemeine Managementsystem integriert werden.

- Die Balanced Scorecard ist **inhaltlich offen**, d.h. sie kann zur Umsetzung inhaltlich unterschiedlicher Strategien eingesetzt werden. Diese Offenheit der BSC verspricht die Anwendbarkeit der SBSC sowohl für das Nachhaltigkeitsmanagements stark ökologisch und sozial ausgerichteter Pionierunternehmen als auch für die große Masse der herkömmlichen Unternehmen.
- Durch das Management von Kausalketten über mehrere Perspektiven hinweg und die Integration von qualitativen Informationen wirkt sich die Balanced Scorecard in einem Unternehmen **koordinierend und integrativ** aus. Das Konzept der Balanced Scorecard liefert eine gute Grundlage für eine konsequente und begründete Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Umsetzung von Unternehmensstrategien. Die Offenheit des Balanced Scorecard-Ansatzes ermöglicht dabei eine an den unternehmensspezifischen Gegebenheiten ausgerichtete Entwicklung einer SBSC.

Vor dem Hintergrund ihrer vielversprechenden Eigenschaften für ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen wurde die Balanced Scorecard im Laufe des diesem Buch zugrunde liegenden Forschungsprojektes methodisch zum Instrument der Sustainability Balanced Scorecard weiterentwickelt. Ziel dieser methodischen Weiterentwicklung ist es, die grundsätzliche Eignung der BSC für das Nachhaltigkeitsmanagement für die Unternehmenspraxis anwendbar und nutzbar zu machen. Daraus entstanden im Laufe des Projektes verschiedene konzeptionelle Ansätze einer SBSC, die in den nachfolgenden Kapiteln ausführlich dargestellt werden. Während in Kapitel 2 der Ansatz eines an der Steigerung des ökonomischen Unternehmenswerts ausgerichteten und somit wertorientierten Nachhaltigkeitsmanagements entwickelt und dessen praktische Anwendung verdeutlicht wird, orientiert sich der Ansatz in Kapitel 3 an der Umsetzung spezifischer Nachhaltigkeitsstrategien mittels einer SBSC. Je nach Ausrichtung der Ziele und Interessen von Lesern und Anwendern, werden die Perspektive und Ausführung des einen oder des anderen Ansatzes als passend und fruchtbar angesehen werden. Die beiden Ansätze legen somit bewusst unterschiedliche Akzente, welche die Diskussion im gegenwärtig noch sehr frühen Entwicklungsstadium bereichern sollen.

Konzeptionelle Ansätze einer Sustainability Balanced Scorecard

2 Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced Scorecard

TOBIAS HAHN, MARCUS WAGNER, FRANK FIGGE, STEFAN SCHALTEGGER

In diesem Kapitel wird dargestellt, wie die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) auf der Grundlage des oben dargestellten Instruments der Balanced Scorecard für ein wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt und eingesetzt werden kann. Dies soll in drei Schritten geschehen. Zunächst werden der wertorientierte Ansatz des Nachhaltigkeitsmanagements sowie die Eignung der Balanced Scorecard für ein solches wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement dargestellt (vgl. 2.1). Im folgenden werden die verschiedenen Möglichkeiten der Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Balanced Scorecard zur Formulierung einer SBSC ausführlich erörtert (2.2). Als Grundlage und Überleitung zu den Praxisfallstudien, die im Rahmen des Projektes erstellt wurden, stellt Abschnitt 2.3 das schrittweise Vorgehen zur Formulierung einer SBSC für ein wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement dar.

2.1 Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement

2.1.1 Das Problem der mangelnden Integration des Nachhaltigkeitsmanagements

Eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung ist die effiziente Bewältigung von Knappheiten. Im Zuge der Nachhaltigkeitsdiskussion werden Unternehmen verstärkt mit Forderungen konfrontiert, zusätzlich zu ihren herkömmlichen ökonomischen Zielen auch Umwelt- und Sozialaspekte in ihre Entscheidungen und Handlungen mit einzubeziehen. Somit rücken neben ökonomischen Knappheiten zunehmend auch **ökologische und soziale Knappheiten** ins Betätigungsfeld des Managements (vgl. Barbier 1987; Nutzinger & Radke 1995; Renn 1995; Dyllick & Hockerts 2002; Müller-Christ 2001, 2f.; Schaltegger & Sturm 1994, 30). Trotz eines steigenden Bewusstseins der Unternehmen für Nachhaltigkeitsbelange werden Umwelt- und Sozialaspekte in der Praxis derzeit häufig über separate Managementsysteme gemanagt, die in personeller und organisatorischer

Hinsicht als Satellitensysteme wenig mit dem allgemeinen Managementsystem der Unternehmung verbunden sind (vgl. z.B. Dyllick & Hamschmidt 2000; Scharn et al. 1999; Schaltegger & Burritt 2000, 230ff.). Hieraus resultiert häufig eine Doppelung der Funktionen. Das allgemeine Managementsystem führt die strategische und operative Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmung. Umwelt- und Sozialmanagementsysteme unterstützen parallel hierzu die Umwelt- und Sozialaktivitäten des Unternehmens und setzen diese Maßnahmen und Regelungen auch um. Dies macht einen hohen Abstimmungs- und Koordinationsaufwand notwendig und führt häufig zu geringer Effizienz und mangelnder Unterstützung durch die Unternehmensleitung. **Satelliten-Managementsysteme** werden somit auch nicht dem Querschnittscharakter betrieblicher Umwelt- und Sozialaspekte gerecht. Die gegenwärtige Leistungsfähigkeit der Umwelt- und Sozialaktivitäten der Unternehmen ist damit vermutlich aber weit von dem entfernt, was sie zur Sicherstellung eines nachhaltigen Wirtschaftens und Erhöhung der umweltbezogenen Leistungsfähigkeit von Unternehmen beitragen müssten. Diese mangelnde Integration des Managements von Umwelt- und Sozialaspekten mit den wirtschaftlichen Kernaktivitäten stellt somit ein fundamentales Hindernis für ein effektiveres Nachhaltigkeitsmanagement und somit einen größeren Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung dar. Aus der Sichtweise von Unternehmen als wirtschaftliche Akteure besteht eine **mangelnde Integration** dabei insbesondere bezüglich des Zusammenhangs von Umwelt- und Sozialmanagement mit dem wirtschaftlichen Unternehmenserfolg.

2.1.2 Vorteile einer Wertorientierung des Nachhaltigkeitsmanagements

Unter Umweltmanagement versteht man im allgemeinen alle systematischen betriebswirtschaftlichen Aktivitäten, die eine effiziente Reduzierung der Umweltbelastung zum Ziel haben (vgl. Schaltegger 2000, 113). Unter dem Begriff Sozialmanagement verstehen wir analog alle Maßnahmen, welche die effiziente Erreichung sozialer Ziele erlauben. Nach dem **Drei-Säulen-Verständnis** umfasst das Konzept der Nachhaltigkeit ökologische, soziale und ökonomische Aspekte (vgl. z.B. Barbier 1987; Dieren et al. 1995; Nutzinger & Radke 1995; Renn 1995). **Nachhaltigkeitsmanagement** würde daher analog alle Aktivitäten umfassen, welche die gleichzeitige Erreichung der Ziele der Nachhaltigkeit, also das Erreichen ökologischer, sozialer und ökonomischer Ziele, unterstützen. Dabei werden soziale und ökologische Aspekte einerseits systematisch mit ökonomischen Methoden gemanagt und andererseits in die konventionelle betriebswirtschaftliche Unternehmensführung integriert (BMU/BDI & Schaltegger et al. 2002, 1).

Einen möglichen Ansatz zur Überwindung des Integrationsdefizits der drei Nachhaltigkeitsdimensionen stellt die **wertorientierte Ausrichtung des Nachhaltigkeitsmanagements** dar. Unternehmen setzen sich als wirtschaftliche Akteure seit jeher primär mit der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit auseinander. Dazu greifen sie auf eine Reihe von Instrumenten zum effizienten Management ökonomischer Knappheiten und zur

Steigerung des Unternehmenserfolgs zurück. Dieses ökonomische Unternehmensziel besteht in der Regel aus der Schaffung von Unternehmenswert (vgl. z.B. Copeland et al. 1993; vgl. auch die Ausführungen von Rappaport 1998, 6ff.). Unternehmenswert wird geschaffen, wenn der heutige Wert der erwarteten Erträge den heutigen Wert der erwarteten Aufwendungen übersteigt. Zur Bewertung des Wertbeitrags von Managementmaßnahmen hat sich der Shareholder Value-Ansatz (vgl. Rappaport 1998; Copeland et al. 1993) als besonders geeignet herausgestellt. Er orientiert sich konsequent an den zukünftigen Geldflüssen, die zur Befriedigung der Eigenkapitalgeber zur Verfügung stehen. Diese Geldflüsse werden als Free Cash Flows (FCF) bezeichnet. Problematisch ist, dass der Shareholder Value-Ansatz den Wert von Handlungsspielräumen unterschätzt. Zur Erfassung dieses Werts ist der Optionswertansatz besonders geeignet (vgl. grundlegend Black & Scholes 1973; Cox & Rubinstein 1985; Dixit & Pindyck 1994; Trigeorgis 1996 und weiterführend Figge 2001).

Wie bereits erwähnt, beschäftigen sich Unternehmen zunehmend auch mit der ökologischen und der sozialen Dimension des Nachhaltigkeitskonzepts. In dem Maße, in dem es Unternehmen gelingt, neben ökonomischen Knappheiten auch ökologische und soziale Knappheiten erfolgreich und effizient zu managen, leisten sie einen positiven Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. Es ist daher naheliegend, das Management der verschiedenen Knappheiten in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu integrieren, um so möglichst positive unternehmerische Beiträge zur Nachhaltigkeit zu erreichen. Aus der Warte von Unternehmen als primär wirtschaftlich orientierte Organisationen erscheint es dabei sinnvoll, bei der Integration der Nachhaltigkeitsdimensionen vor allem das Verhältnis zwischen ökologischen und sozialen Zielen einerseits und den wirtschaftlichen Zielen andererseits zu betrachten. Das Management von ökologischen und sozialen Aspekten im Hinblick auf den ökonomischen Unternehmenserfolg und den Unternehmenswert birgt somit die Chance der Verbesserung der Unternehmensperformance in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und somit einer Integration des bisher weitgehend parallel geführten Managements ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele. Ein solches Management, das ein simultanes Erreichen ökologischer, sozialer und ökonomischer Ziele bezweckt, bezeichnen wir als **wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement**.

Die Wertorientierung des Nachhaltigkeitsmanagements bringt **drei wesentliche Vorteile** mit sich. Diese Vorteile begründen auch die zentrale Bedeutung und Notwendigkeit einer wertorientierten Ausrichtung (vgl. Figge et al. 2001a und 2002):

- Nachhaltigkeitsmanagement, das an der Steigerung des Unternehmenswerts und somit am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ausgerichtet ist, ist in Krisenzeiten **nicht oder weniger gefährdet**. Dagegen wird ein Nachhaltigkeitsmanagement, das nicht zum Unternehmenswert beiträgt, von Unternehmen nur solange durchgeführt, wie das Unternehmen erfolgreich ist und sich diesen „Luxus“ leisten kann. Gerät das Unternehmen in eine angespannte wirtschaftliche Lage, werden in erster Linie die Kosten eingespart, denen kein oder kein ausreichender betrieblicher Nutzen gegenübersteht (vgl. Schaltegger & Sturm 1995, 40). Hierzu gehören genau die Ak-

tivitäten, die keinen Unternehmenswert schaffen. Unternehmen leisten sich solche Aktivitäten daher nur, solange sie ökonomisch erfolgreich sind.

- Ein wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement ist ein **gutes Vorbild** für andere Unternehmen. Unternehmen, die ihr Umwelt- und Sozialmanagement auf- oder ausbauen wollen, orientieren sich oftmals an Konkurrenten (vgl. zum nachahmenden Isomorphismus von Organisationen Meyer & Rowan 1977; DiMaggio & Powell 1983). Dass sie einem Nachhaltigkeitsmanagement nacheifern, das zwar kostentreibend, nicht aber nutzenstiftend ist, ist unwahrscheinlich. Dadurch würden sie nämlich ihre Wettbewerbsposition verschlechtern. Schafft ein Konkurrenzunternehmen durch sein Nachhaltigkeitsmanagement hingegen Unternehmenswert, können sie eine Verschlechterung ihrer Marktposition nur durch wertorientierte Nachhaltigkeitsaktivitäten verhindern.
- Nachhaltigkeitsmanagement, das nicht auf den Unternehmenswert ausgerichtet ist, kann **per Definition nicht nachhaltig** sein. Nach dem bereits angeführten Drei-Säulen-Konzept umfasst Nachhaltigkeit ökonomische, ökologische und soziale Aspekte. Nachhaltigkeit wird aber nicht nur durch die Existenz dieser drei Säulen, sondern auch durch das Verhältnis, in dem diese drei Säulen zueinander stehen, definiert. Es wird häufig implizit davon ausgegangen, dass diese Aspekte zueinander in einem komplementären Verhältnis stehen. Nachhaltigkeit ist daher erst durch das gleichzeitige Erreichen ökologischer, sozialer und ökonomischer Aspekte gekennzeichnet. Nur wenn ein Unternehmen ökologische, soziale und ökonomische Ziele erreicht, leistet es einen Beitrag zur Nachhaltigkeit. Ein Unternehmen, das in den Bereichen „Ökologie“ und „Soziales“ gut abschneidet, aber eine schlechte ökonomische Performance aufweist, ist hingegen nicht nachhaltig. Verbessert sich ein Unternehmen in bezug auf alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen, leistet es dagegen einen eindeutigen Nachhaltigkeitsbetrag. Dies kann als ein **stark positiver Nachhaltigkeitsbeitrag** bezeichnet werden. Spiegelbildlich dazu leistet ein Unternehmen, das sich in Bezug auf alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen verschlechtert, einen stark negativen Nachhaltigkeitsbeitrag.

Die Forderung nach einem komplementären Verhältnis der drei Säulen der Nachhaltigkeit provoziert allerdings die Frage, wie Beiträge des Nachhaltigkeitsmanagements zu beurteilen sind, bei denen sich nicht alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen simultan verbessern oder verschlechtern. In solchen Fällen kann dann von einem schwachen Nachhaltigkeitsbeitrag gesprochen werden (zur starken und schwachen Nachhaltigkeit vgl. z.B. Pearce & Turner 1994). Es können **zwei Arten schwacher Nachhaltigkeitsbeiträge** unterschieden werden.

- Es kann ein Fall vorliegen, in dem sich mindestens eine Dimension (z.B. Umwelt) verbessert, während mindestens eine weitere Dimension unverändert bleibt oder sich verschlechtert (z.B. Ökonomie), wobei sich aber das Verhältnis der beiden Dimensionen zueinander insgesamt verbessert, d.h. die Verbesserung in der einen Dimension fällt stärker aus als die Verschlechterung in einer anderen. Eine solche Situation ist

durch eine Verbesserung der Effizienz gekennzeichnet. Beschränkt man sich auf die zwei Dimensionen Umwelt und Ökonomie, steigt in einem solchen Fall also die Öko-Effizienz (vgl. zur Öko-Effizienz Schaltegger & Sturm 1990; Schaltegger & Sturm 1992; Verfaillie & Bidwell 2000), weil z.B. pro Einheit ökonomischer Leistung weniger oder gleichviel ökologische Belastung auftritt. Das Unternehmen leistet einen **effizienzsteigernden Nachhaltigkeitsbeitrag**.

- Es ist möglich, dass sich mindestens eine Dimension verbessert, während sich mindestens eine weitere Dimension verschlechtert, wobei sich das Verhältnis der beiden Dimensionen zueinander insgesamt verschlechtert, d.h. die Verbesserung in der einen Dimension ist nicht groß genug, um die Verschlechterung in der anderen Dimension auszugleichen. Eine solcher Fall ist durch einen Effizienzrückgang gekennzeichnet. Im Fall der Öko-Effizienz liegt ein solcher Fall vor, wenn pro Einheit ökonomischer Performance eine höhere ökologische Belastung auftritt. Das Unternehmen leistet in einem solchen Fall einen **effizienzsenkenden Nachhaltigkeitsbeitrag**.

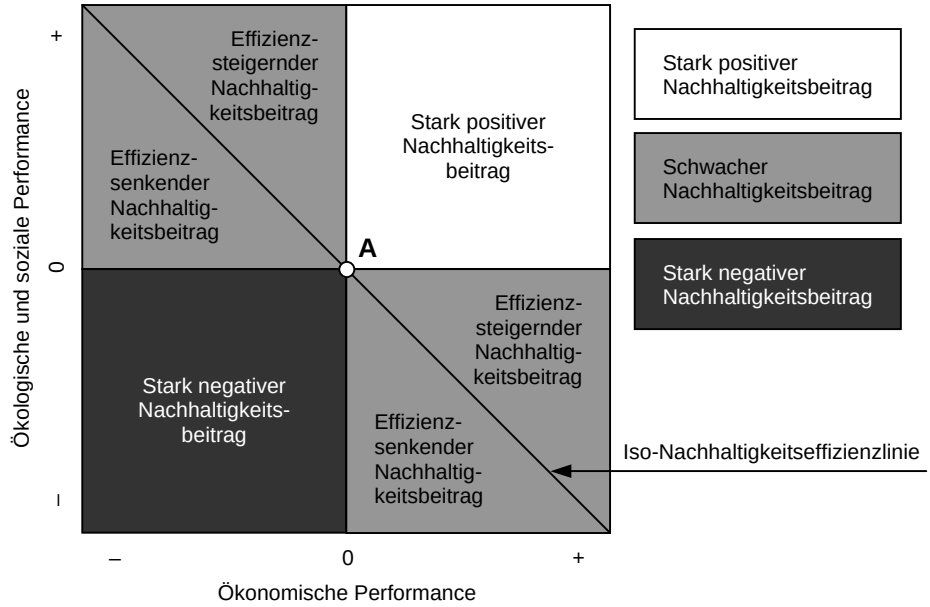


Abbildung 2-1: Nachhaltigkeitsbeiträge von Unternehmen (aufbauend auf Schaltegger & Sturm 1994; Schaltegger & Burritt 2000, 53 und Schaltegger 2000, 128).

Abbildung 2-1 gibt die beschriebenen Fälle unternehmerischer Beiträge zur Nachhaltigkeit noch einmal grafisch wieder. Zur besseren Darstellung sind die soziale und die ökologische Dimension zu einer einzigen Dimension zusammengefasst worden. Der Punkt A stellt die heutige Situation einer Unternehmung dar. Er liegt auf einer „Iso-Nachhaltig-

keitseffizienzlinie“. Diese Linie verbindet alle Punkte einer gegebenen Nachhaltigkeitseffizienz, d.h. mit einem konstanten Verhältnis ökologisch-sozialer und ökonomischer Performance. Wie aus Abbildung 2-1 deutlich wird, können stark positive, effizienzsteigernde, effizienzsenkende und stark negative Nachhaltigkeitsbeiträge unterschieden werden, je nachdem, wie sich die Unternehmensleistung in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Soziales – verändert.

Die Bedeutung der Art des Nachhaltigkeitsbeitrages von Unternehmen kann am Beispiel einer **Konsensmatrix** erklärt werden (vgl. Abbildung 2-2). Menschen haben unterschiedliche Präferenzen in bezug auf die ökonomische, ökologische und soziale Performance von Unternehmen. Während einige Wirtschaftssubjekte primär eine ökonomische Motivation haben (z.B. die Kapitalgeber), haben andere primär eine ökologische und/ oder soziale Motivation (z.B. Nachbarn, Umweltgruppen). Geht man davon aus, dass alle Wirtschaftssubjekte eine bessere ökologische, soziale oder ökonomische Performance einer schlechteren Performance vorziehen, zeigt die Konsensmatrix, wie Maßnahmen aussehen müssen, die von allen Wirtschaftssubjekten akzeptiert werden. Es handelt sich dabei um Maßnahmen, die sowohl die ökonomische und soziale, wie auch die ökologische Performance der Unternehmen erhöhen oder kurz: um Maßnahmen mit einem stark positiven Nachhaltigkeitsbeitrag.

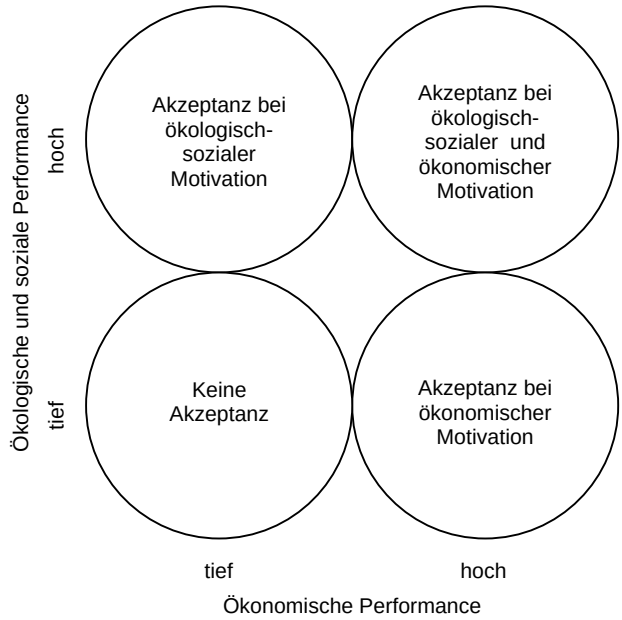


Abbildung 2-2: Konsensmatrix (vgl. analog Figge & Schaltegger 2000).

Ein wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement zielt primär auf die gleichzeitige Erreichung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele und somit auf starke Nachhaltigkeitsbeiträge. Erst wenn dieses Potenzial ausgeschöpft ist, wendet sich wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement auch anderen effizienzsteigernden oder eventuell sogar effizienzsenkenden Nachhaltigkeitsaktivitäten zu. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement stellt somit bestehende Konflikte zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Unternehmenszielen keineswegs in Abrede. Die oben genannten Gründen zur Wirksamkeit und zur Akzeptanz von Maßnahmen des Nachhaltigkeitsmanagement sprechen jedoch stark für eine **wertorientierte Herangehensweise** an das Management von Nachhaltigkeitsaspekten in Unternehmen. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet somit nicht zwingend, dass ausschließlich Umwelt- und Sozialmaßnahmen in Betracht kommen, die auch den Unternehmenswert steigern, wohl aber dass solche Maßnahmen und Potenziale primär identifiziert und umgesetzt werden sollten. Dadurch sollen in erster Linie stark positive Nachhaltigkeitsbeiträge erreicht werden, die sowohl für die Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung als auch im Hinblick auf die Akzeptanz der Maßnahmen das größte Potenzial aufweisen.

2.1.3 Herausforderungen an ein wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement

Zur Ermittlung des Nachhaltigkeitsbeitrags eines Unternehmens muss die Effektivität, d.h. die jeweilige Leistung eines Unternehmens in Bezug auf die drei Säulen der Nachhaltigkeit bestimmt werden. Zur Bewertung des ökonomischen Erfolgs kann auf bewährte Konzepte z.B. der Investitionsrechnung zurückgegriffen werden. Weitaus problematischer ist die Bewertung der ökologischen und sozialen Effektivität des Nachhaltigkeitsmanagements. Es stellen sich hierbei eine Reihe von Bewertungsfragen. Ein Kernproblem ist, dass – im Gegensatz zur ökonomischen Dimension – die ökologische und soziale Effektivität in vielen verschiedenen Einheiten vorliegt. Es stellen sich vor allem Aggregationsprobleme (vgl. Figge 2000; Figge & Hahn 2002).

In Bezug auf die heute eingesetzten Managementinstrumente ist vor allem problematisch, dass ökologische, soziale und ökonomische Aspekte weitgehend unabhängig voneinander gemanagt werden (BMU/BDI & Schaltegger et al. 2002, 6ff.). Wie oben bereits gezeigt, widerspricht dies dem Konzept der Nachhaltigkeit und es ist wenig wahrscheinlich, dass durch eine solche parallele Vorgehensweise simultan eine hohe ökologische, soziale und ökonomische Performance und damit ein stark positiver Nachhaltigkeitsbeitrag erreicht wird.

Dass profitabler Umweltschutz möglich ist, zeigen verschiedene Fallstudien (vgl. z.B. Fichter et al. 1997; Fischer et al. 1997; Schaltegger & Figge 1997). Problematisch ist allerdings, dass solche Fallstudien (vgl. z.B. Blumberg et al. 1997, 28ff.) meist nur einen illustrativen oder anekdotenhaften Charakter haben, der keine Verallgemeinerung und

Ableitung konkreter Handlungsanweisungen erlaubt. Dass generell eine positive Beziehung zwischen ökologischer und ökonomischer Performance besteht, versuchen einige Studien zu zeigen, die ökologische und ökonomische Performance korrelieren (vgl. z.B. Butz & Plattner 1999; Edwards 1998; Ziegler et. al. 2002). Diese Studien zeigen aber nur eine Korrelation und keine Kausalität auf. Sie zeigen also nicht, ob ökologisch effektives Umweltmanagement zu ökonomischem Erfolg führt oder ökonomischer Erfolg ökologisch effektives Umweltmanagement erlaubt. Auch sie erlauben daher keine Ableitung konkreter Handlungsanweisungen (vgl. Schaltegger & Figge 2000; Schaltegger & Synnestvedt 2002; Wagner 2001; Wagner & Wehrmeyer 2002). Ein erster theoretischer Ansatz, der kausale Zusammenhänge zwischen der ökologischen und ökonomischen Performance aufzeigt, stellt das Konzept des Environmental Shareholder Value dar (Schaltegger & Figge 1997; Blumberg et al. 1997; Figge 2001). Korrelationsstudien wurden auch für das Verhältnis sozialer und ökonomischer Performance durchgeführt (vgl. z.B. Pava & Krausz 1996, Griffin & Mahon 1997, Waddock & Graves 1997 und Heinze et al. 1999). Daraus ergibt sich eine vergleichbare Problematik: die kausalen Zusammenhänge zwischen sozialer und ökonomischer Unternehmensleistung werden ebenfalls nicht deutlich. Nur wenige Autoren gehen explizit auf die Kausalität zwischen sozialer und ökonomischer Performance ein (vgl. z.B. Burke & Logsdon 1996).

Eine **zentrale Aufgabe und Herausforderung** des wertorientierten Nachhaltigkeitsmanagements ist es daher, die **Kausalität** zwischen ökologischer bzw. sozialer Leistung einerseits und ökonomischer Unternehmensperformance andererseits aufzuzeigen und zu nutzen. Zunächst muss dafür das Verhältnis zwischen den ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen und den Anforderungen eines Unternehmens geklärt werden. Diese Klärung liefert die Grundlage für die Identifikation der Bereiche, in denen durch das erfolgreiche Management von Umwelt- und Sozialaspekten ein Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts geleistet werden kann. Um solche starken Nachhaltigkeitsbeiträge zu erreichen, muss ein wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement des weiteren geeignete **Maßnahmen** zur Umsetzung und **Kennzahlen** zur Steuerung und Kontrolle definieren. Das Konzept der Balanced Scorecard ist hierfür – wie im folgenden Absatz eingehend dargestellt – ein vielversprechender Ausgangspunkt.

2.2 Balanced Scorecard und Nachhaltigkeitsmanagement

2.2.1 Eignung der Balanced Scorecard für ein wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement

Zunächst wird hier geklärt, warum die im Einleitungskapitel bereits dargestellte Methodik der Balanced Scorecard für ein wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement geeignet ist. Für eine solche Eignung sprechen im Wesentlichen drei Gründe, auf die im Folgenden jeweils kurz eingegangen wird (vgl. auch Figge et al. 2001a; Bieker et al. 2001a; Hahn & Wagner 2001).

Die Balanced Scorecard gewährleistet die **Ausrichtung** der Unternehmensaktivitäten **auf den langfristigen Unternehmenserfolg**. Wie oben dargestellt, nimmt eine Balanced Scorecard die Aspekte auf, die für die Erreichung dauerhafter Wettbewerbsvorteile relevant sind. Die Schaffung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen dient letztlich der dauerhaften Sicherung des ökonomischen Erfolgs von Unternehmen. In den vier Perspektiven der Balanced Scorecard werden demnach die kritischen Wertschöpfungsaktivitäten erfasst und in einen Wirkungszusammenhang gebracht. Bei der Formulierung einer Balanced Scorecard für ein Unternehmen werden in einem top-down Prozess die Ziele und Kennzahlen in den Perspektiven aus den langfristigen strategischen Finanz- und Absatzzielen abgeleitet. Dadurch ergibt sich eine systematische Ausrichtung der Ziele, Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber der Balanced Scorecard-Perspektiven auf die Finanzperspektive über Ursache-Wirkungsketten. Dies ermöglicht die Ermittlung, Steuerung und Kontrolle der wertrelevanten Unternehmensaktivitäten. Für die Messung des ökonomischen Erfolgs in der Finanzperspektive können die Konzepte des Economic Value Added (EVA) (vgl. Stewart 1999) und Shareholder Value (vgl. Rappaport 1998; Copeland et al. 1993) angewendet werden. Diese hierarchische Struktur der Balanced Scorecard gewährleistet somit eine Wertorientierung aller Unternehmensaktivitäten.

Dieser Zusammenhang lässt sich auch für das Management von Umwelt- und Sozialaspekten nutzen. Vor dem Hintergrund der oben dargestellten fundamentalen Defizite durch die weitgehende Parallelführung der bisherigen Ansätze des Umwelt- und Sozialmanagement und der aus Sicht einer unternehmerischen Nachhaltigkeit notwendigerweise gebotenen Integration aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen gewinnt dieser Zusammenhang eine besondere Bedeutung: Eine Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Balanced Scorecard bietet die Möglichkeit, auch Umwelt- und Sozialaspekte wertorientiert zu managen (vgl. Deegen 2001, 50ff.; Figge et al. 2001a). Die Balanced Scorecard kann somit zur Identifikation und zum gezielten Management derjenigen Umwelt- und Sozialaspekte dienen, die sich komplementär zur Erreichung der ökonomischen Zie-

le eines Unternehmens verhalten. Durch diesen integrativen Ansatz wird eine solche Sustainability Balanced Scorecard der zentralen Forderung des Nachhaltigkeitskonzepts nach einer dauerhaften Verbesserung der Unternehmensleistung in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht gerecht. Entscheidend ist dabei, dass durch eine Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Balanced Scorecard-Methodik die **Kausalbeziehungen zwischen den Umwelt- und Sozialzielen** einerseits **und den ökonomischen Zielen** andererseits aufgezeigt werden. Die Klärung des kausalen Verhältnisses zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Unternehmenszielen stellt eine grundlegende Voraussetzung für die Realisierung stark positiver Nachhaltigkeitsbeiträge durch Unternehmen dar. Dadurch bietet sich die Chance, die bisher vorherrschende weitgehende Parallelführung des Managements ökologischer und sozialer Aspekte in Unternehmen zu überwinden und zu einer stärkeren Integration des Managements von Umwelt- und Sozialaspekten mit den Kernaktivitäten eines Unternehmens zu gelangen.

Die besondere Eignung der Balanced Scorecard für die wertorientierte Integration aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen ergibt sich schließlich daraus, dass die Balanced Scorecard den Rahmen der erfolgsrelevanten Aspekte über finanzielle Größen hinaus erweitert. Ziel der Balanced Scorecard ist es, eine **Balance zwischen finanziellen und nichtfinanziellen Aspekten**, zwischen Ergebnisgrößen und Leistungstreibern und zwischen kurz- und langfristigen Erfolgsfaktoren herzustellen. Die Balanced Scorecard-Methodik ist somit ausdrücklich darauf angelegt, auch die nicht-tangiblen und weichen Erfolgsfaktoren in den drei nicht-finanziellen Perspektiven der Balanced Scorecard (Kunden, Prozesse sowie Lernen und Entwicklung) zu berücksichtigen und kausal auf die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie auszurichten (vgl. Kaplan & Norton 1992 und 1997). Dies ermöglicht es ausdrücklich, auch nicht monetarisierte und nicht monetarisierbare sowie nicht quantifizierte und nicht quantifizierbare Faktoren zu berücksichtigen. Solche weichen und daher häufig nur schwer quantifizierbaren Faktoren stellen jedoch in zunehmendem Maße als Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung von Unternehmensstrategien dar. Umwelt- und Sozialaspekte weisen häufig genau die Merkmale weicher Faktoren auf (vgl. Senn 1986, 70f.; Sepp 1996). Ihr kausaler Zusammenhang zum dauerhaften Unternehmenserfolg lässt sich meist nur qualitativ formulieren. Es bietet sich daher an, die Methodik der Balanced Scorecard anzuwenden, um die ökonomisch erfolgsrelevanten Umwelt- und Sozialaspekte zu ermitteln und sie dabei zu einer Sustainability Balanced Scorecard weiter zu entwickeln.

Die verschiedenen Möglichkeiten zur Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Balanced Scorecard und somit zur Entwicklung einer SBSC werden in den Abschnitten 2.3.1 bis 2.3.3 dargestellt und diskutiert. Zuvor wird jedoch kurz geklärt, was unter einer Sustainability Balanced Scorecard verstanden wird.

2.2.2 Was ist eine Sustainability Balanced Scorecard?

Wie im Einführungskapitel dargelegt, ist eine Sustainability Balanced Scorecard ein Konzept bzw. Instrument des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements. Ziel einer Sustainability Balanced Scorecard ist die **Integration aller drei Säulen des Nachhaltigkeitskonzepts** – Ökonomie, Ökologie und Soziales – in die erfolgreiche Umsetzung von Strategien. Eine Sustainability Balanced Scorecard baut auf einer bestehenden Strategie auf und wird dazu eingesetzt, diese erfolgreich umzusetzen. Somit ist eine Sustainability Balanced Scorecard in den weiteren Rahmen des strategischen Managements eingeordnet.

Das besondere inhaltliche Merkmal der Sustainability Balanced Scorecard ist, dass sie dazu dient, neben herkömmlichen ökonomischen Zielen auch Umwelt- und Sozialaspekte systematisch und gleichwertig bei der Identifikation, Steuerung und Kontrolle der strategischen Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Dadurch wird das kausale Verhältnis zwischen den wirtschaftlichen Zielen und Aktivitäten einerseits und den Umwelt- und Sozialaspekten eines Unternehmens andererseits deutlich. Eine Sustainability Balanced Scorecard deckt somit das Potenzial für das gleichzeitige Erreichen ökonomischer, ökologischer und sozialer Unternehmensziele auf. Dies eröffnet zum einen die Möglichkeit, die Unternehmensleistung in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu verbessern und somit starke unternehmerische Nachhaltigkeitsbeiträge zu erreichen (vgl. Figge et al. 2001a, 8; Schaltegger & Burritt 2000, 53; Schaltegger 2000, 128). Andererseits soll dadurch ein integriertes Management betrieblicher Umwelt- und Sozialaspekte mit den Kernaufgaben eines Unternehmens erleichtert werden. Schließlich macht eine Sustainability Balanced Scorecard den ökonomischen Nutzen eines effektiven Umwelt- und Sozialmanagements sichtbarer und nachvollziehbarer und somit leichter kommunizierbar. Es ist zu erwarten, dass dies sowohl zur besseren Verankerung und Akzeptanz des Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen als auch zur Überwindung der bisherigen Parallelführung von Umwelt- und Sozialaktivitäten in Unternehmen beitragen wird.

Im folgenden Abschnitt werden die verschiedenen Möglichkeiten vertieft diskutiert, wie Umwelt- und Sozialaspekte methodisch in die Balanced Scorecard integriert werden können, um so zu einer Weiterentwicklung der herkömmlichen Balanced Scorecard-Methodik zu einer Sustainability Balanced Scorecard zu gelangen.

2.3 Methodische Ansätze zur Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard als Kennzahlensystem verbindet alle strategisch bedeutsamen Ergebnisgrößen und Leistungstreiber in vier Perspektiven. Diese vier Perspektiven sind jedoch nicht starr vorgegeben. Die Autoren Kaplan und Norton sehen ausdrücklich eine Anpassung auch der Grundstruktur der Balanced Scorecard an unternehmens- und strategiespezifische Umstände vor (vgl. Kaplan & Norton 1997, 33). Die Balanced Scorecard bildet über ihre Ursache-Wirkungsketten alle langfristig strategierelevanten und somit wertschaffenden Kernaspekte unternehmerischen Handelns ab. Dabei verbleibt sie jedoch in allen Perspektiven fast ausschließlich im marktlich-ökonomischen Umfeld. Austauschprozesse, die außerhalb des Marktmechanismus ablaufen, finden kaum Berücksichtigung.[1]

Nun ist es aber gerade eine **Besonderheit von Umwelt- und Sozialaspekten**, dass sie nicht innerhalb des Marktmechanismus entstehen. Umwelt- und Sozialprobleme können zwar durch Unternehmensaktivitäten (Produktion, Produkte usw.) verursacht werden. Die primäre Wirkung dieser Probleme zeigt sich zunächst aber in anderen Unternehmensumfeldern als dem wirtschaftlichen, so z.B. im ökologischen, gesellschaftlichen, kulturellen oder rechtlichen Umfeld. Die Bedeutung von Umwelt- und Sozialaspekten als soziale Konstrukte ergibt sich durch die Wahrnehmung und Bewertung ökologischer oder gesellschaftlicher Veränderungen durch verschiedene Umfeldakteure (vgl. z.B. Dyllick 1989; Janisch 1993; Pfander 1998; Schaltegger & Sturm 1992; Umweltbundesamt 2000). Diese Prozesse sind aus Sicht des Unternehmens zunächst nicht Bestandteil ökonomischer Austauschprozesse, d.h. den zugrundeliegenden Knappheiten ist kein Marktpreis zugewiesen. Zum Teil sind Umwelt- und Sozialaspekte inzwischen in das Marktsystem integriert worden. Beispiele hierfür sind umwelt- oder sozialbezogene Abgaben oder Konsumenten, die ökologische und/oder soziale Aspekte bei ihren Konsumentscheidungen berücksichtigen. Umweltkosten und ökologische Produktsegmente spielen in einigen Branchen inzwischen eine bedeutende Rolle. Viele Umwelt- und Sozialaspekte sind jedoch nach wie vor nicht in dem marktlich Koordinationsmechanismus integriert. Dies zeigt sich auch darin, dass sie aus der Warte von Unternehmen häufig **Externalitäten** darstellen (vgl. Fritsch et al. 1996; Frey et al. 1994; Fees 1998), d.h.

[1] Kaplan und Norton behandeln die Frage nach der Berücksichtigung von Umweltaspekten in der Balanced Scorecard nur am Rande und bleiben dabei recht unpräzis. Es finden sich Beispiele für eine eigene Umweltperspektive (vgl. Kaplan & Norton 1997, 33), eine Integration in die Prozessperspektive (vgl. Kaplan & Norton 2001, 90ff.) sowie in die Lern- und Entwicklungsperspektive (vgl. Kaplan & Norton 1997, 196f.). Die jeweilige Eingliederung wird aber weder systematisch erklärt noch nachvollziehbar gemacht. An einer anderen Stelle werden Umweltaspekte unter dem Oberbegriff „Be a good corporate citizen" dagegen als ein durch alle Perspektiven durchlaufendes strategisches Thema betrachtet (vgl. Kaplan & Norton 2001, 79).

andere Gruppen als das verursachende Unternehmen tragen die Kosten einer Umweltbelastung (negative Externalität) bzw. profitieren von einer Umweltentlastung (positive Externalität). Dies führt dazu, dass Unternehmen Umwelt- und Sozialaspekte nicht in ihre ökonomischen Entscheidungen einbeziehen. Das Modell der sozio-ökonomischen Rationalität zeigt, dass Unternehmen nicht ausschließlich als Akteure im marktlich-ökonomischen Umfeld betrachtet werden können (vgl. Hill 1985). Vielmehr stehen sie als quasi-öffentliche Institutionen (vgl. Ulrich 1979) auch im Austausch mit anderen Umfeldern, wie etwa dem gesellschaftlichen oder dem rechtlichen Umfeld (vgl. Dyllick 1989; Hill 1985; Schaltegger & Sturm 1990). Der wirtschaftliche Erfolg hängt somit auch von Ressourcen aus anderen, nicht genuin ökonomischen Bereichen ab, wie zum Beispiel der technischen Effektivität, der Legalität oder der Legitimität ihres Handelns. Von Stakeholdern als Problem wahrgenommene Umwelt- und Sozialaspekte betreffen alle ökonomischen wie nicht-ökonomischen Umfelder des Unternehmens und können somit – unabhängig von der zugrundeliegenden Sachproblematik – strategische Relevanz für Unternehmen erlangen.

Als **Zwischenergebnis** auf der Grundlage dieser Vorüberlegungen zur Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Balanced Scorecard-Methodik lässt sich zunächst festhalten, dass die Balanced Scorecard grundsätzlich **offen** ist für eine Erweiterung und/ oder Anpassung ihrer Struktur, um spezifischen strategisch relevanten Aspekten gerecht zu werden. Des weiteren beeinflussen Umwelt- und Sozialaspekte den Erfolg und die Entscheidungen von Unternehmen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Marktprozesse. Die **herkömmliche Balanced Scorecard**, deren Logik weitgehend innerhalb der Marktlogik verbleibt, bietet für die Integration von Umwelt- und Sozialaspekten an dieser Stelle **keine ausreichende Grundlage**. Somit stellt sich die grundsätzliche methodische Frage nach einer Anpassung der Balanced Scorecard in ihrer Grundstruktur für eine Weiterentwicklung zu einer Sustainability Balanced Scorecard. Schließlich können Umwelt- und Sozialaspekte in sehr unterschiedlichen funktionalen oder strategischen Bereichen und auf unterschiedlichen geografischen oder hierarchischen Ebenen eines Unternehmens erfolgsrelevant sein. Auch dies muss bei der Diskussion der methodischen Ansätze zur Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard berücksichtigt werden.

Auf der Grundlage dieser Vorüberlegungen lassen sich **drei Möglichkeiten** zur Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Balanced Scorecard ableiten. Für alle drei Möglichkeiten werden anschließend vor dem Hintergrund der oben skizzierten Charakteristika von Umwelt- und Sozialaspekten die Bedingungen, Implikationen, Vorzüge und Nachteile kurz dargestellt und diskutiert (vgl. Figge et al. 2001a, 20ff. und 2002b):

- **Integration in die vier konventionellen Perspektiven:** Umwelt- und Sozialaspekte können vollständig in die bestehenden vier Perspektiven der Balanced Scorecard eingeordnet und subsumiert werden (Kap. 2.3.1).
- **Erweiterung um eine zusätzliche Perspektive:** Die Balanced Scorecard kann um eine zusätzliche Perspektive zur Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialaspekten erweitert werden (Kap. 2.3.2).

- **Ableitung einer speziellen Scorecard:** Es kann eine spezielle Umwelt- und/oder Sozial-Scorecard abgeleitet werden (Kap. 2.3.3).

Diese Varianten werden auch in der Literatur mehr oder weniger explizit und detailliert diskutiert (vgl. z.B. in Radcliffe 1999; Fahrbach et al. 2000; Bieker et al. 2001b; Czymmeck & Faßbender-Wynands 2001, 23ff.; Deegen 2001, 50ff. und Epstein & Wisner 2001) oder angesprochen (vgl. z.B. auch in Epstein 1996, 73; Kaplan & Norton 1997, 33; Friedag & Schmidt 1999, 28 und 197ff.; Sturm 2000, 374ff.; Horvárth & Partner 2000, 27ff. und Kaplan & Norton 2001a, 48, 79 und 91).

2.3.1 Eingliederung von Umwelt- und Sozialaspekten in die vier konventionellen Perspektiven der Balanced Scorecard

Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit, Umwelt- und Sozialaspekte wie alle anderen potenziell strategisch relevanten Aspekte **in die vier bestehenden Balanced Scorecard-Perspektiven einzugliedern** und zu subsumieren (vgl. z.B. Czymmeck & Faßbender-Wynands 2001, 25ff.; Deegen 2001; Epstein 1996, 73; Timmerbrink 1999). Umwelt- und Sozialaspekte werden hierzu durch entsprechende strategische Kernelemente, Ziele, Ergebniskennzahlen, Leistungstreiber und Maßnahmen in die vier Perspektiven integriert (so auch Kaplan & Norton 2001a, 90ff., die gegebenenfalls eine Integration in die Prozessperspektive vorschlagen). Bei der von der Finanzperspektive ausgehenden, top-down gerichteten Formulierung von strategischen Zielen, Ergebniskennzahlen, Leistungstreibern, Vorgaben und Maßnahmen in allen vier Perspektiven werden diejenigen Umwelt- und Sozialaspekte identifiziert und berücksichtigt, die für die Umsetzung der Unternehmensstrategie relevant sind. Der Detaillierungsgrad dieser Kennzahlen, Leistungstreiber und Maßnahmen hängt dabei von der Organisationsebene ab, für welche die Balanced Scorecard formuliert wird (vgl. dazu Kaplan & Norton 1997, 34f. und 161ff.; ebd. 2001, 45f. und 161ff.). Umwelt- und Sozialaspekte werden somit zum integralen Bestandteil der konventionellen Balanced Scorecard. Dadurch sind sie automatisch in die Ursache-Wirkungsbeziehungen der Balanced Scorecard eingebunden und hierarchisch auf die Finanzperspektive ausgerichtet. Somit werden nur diejenigen Umwelt- und Sozialaspekte berücksichtigt, die auch einen entscheidenden Beitrag zur dauerhaften Wertsteigerung eines Unternehmens leisten.

Diese Variante der Integration in die Balanced Scorecard ist besonders für solche strategisch bedeutenden **Umwelt- und Sozialaspekte** relevant, die **bereits in das Marktsystem integriert** sind. Da solche Umwelt- und Sozialaspekte über den marktlich-ökonomischen Mechanismus auf Unternehmen einwirken, liefern die herkömmlichen vier Balanced Scorecard-Perspektiven in ihrer Marktlogik eine geeignete Grundlage für die Integration solcher Umwelt- und Sozialaspekte. Für ein Unternehmen, das ein ökologisches Kundensegment anvisiert, hat zum Beispiel die Ergebniskennzahl „Marktanteil“ eine

ökologieorientierte Ausprägung (z.B. Marktanteil des Unternehmens im ökologischen Kundensegment). Folglich dürfte in einem solchen Fall auch der Leistungstreiber „Produkteigenschaften“ eine Umweltkennzahl aufweisen. Aber auch für den Marktanteil in einem konventionellen Segment kann etwa eine ökologische Verpackung einen entscheidenden Leistungstreiber darstellen, der von den Kunden entsprechend honoriert wird.

Die Eingliederung von Umwelt- und Sozialaspekten in die vier Balanced Scorecard-Perspektiven bietet den **Vorteil einer integrierten Herangehensweise** an das Umwelt- und Sozialmanagement und wird somit dessen Querschnittscharakter gerecht. Dieser Ansatz leistet zudem eine Identifikation und wertorientierte Koordination derjenigen Umwelt- und Sozialaspekte, die in das Marktsystem integriert sind und die für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie relevant sind. Er trägt somit auch zu einer erhöhten Öko- und Sozio-Effizienz bei.

Ein möglicher **Nachteil** dieses Ansatzes ergibt sich aus der begrenzten Anzahl von Indikatoren einer Balanced Scorecard – Kaplan und Norton schlagen 16 – 25 vor. Daher müssen vor allem auf den oberen Unternehmens- oder Bereichsebenen **Umwelt- und Sozialaspekte sehr stark aggregiert** werden, oder es muss auf ökologische und soziale Kenngrößen sogar ganz verzichtet werden. Auf untergeordneter Ebene können die Indikatoren jedoch durchaus eine ökologische oder soziale Ausprägung haben, wenn sie auf die übergeordneten konventionellen Kenngrößen einen Einfluss haben. Detaillierte umwelt- oder sozialbezogene Kennzahlen, Leistungsindikatoren und Maßnahmen dürften daher nur in Scorecards auf mittlerer oder unterer Unternehmensebene Eingang finden. Die Aggregation von Umwelt- und Sozialaspekten ist jedoch nicht unproblematisch (vgl. z.B. Figge 2000; Figge & Hahn 2002; Schaltegger & Burritt 2000; Schaltegger & Sturm 1994). Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass Umwelt- und Sozialaspekte, im Gegensatz zu ökonomischen Aspekten, in der Regel nicht-preislicher Natur sind (vgl. Senn 1986, 70) und in verschiedenen Einheiten vorliegen. Dass Kaplan und Norton ausdrücklich keine Quantifizierung des Zusammenhangs der Kennzahlen in den untergeordneten Scorecards mit den übergeordneten Kennzahlen fordern, sondern lediglich einen konsistenten und nachvollziehbaren Einfluss (vgl. Kaplan & Norton 2001a, 45f.), schwächt dieses Problem zwar ab, schafft es aber nicht aus der Welt. Ein weiterer möglicher Nachteil liegt darin, dass die **Berücksichtigung der ökologischen und sozialen Effektivität** (d.h. der absolute Erfolg in der Reduktion von Umwelteinwirkungen und von sozialen Problemen) schwer fällt. Eine solche Effektivitätsbetrachtung zusätzlich zu einer grundlegenden Effizienzbetrachtung ist notwendig, um eine absolute und nicht nur eine relative Verbesserung der Unternehmensperformance in Richtung Nachhaltigkeit zu erreichen. Bei einer Eingliederung in die vier konventionellen Balanced Scorecard-Perspektiven werden, wie oben diskutiert, in erster Linie nur marktliche Umwelt- und Sozialaspekte berücksichtigt. Für die Aufnahme von Kennzahlen über die tatsächliche Verbesserung der ökologischen und sozialen Leistung und damit auch der Öko-Effektivität von Unternehmen kann dieser Rahmen jedoch zu eng sein (ausführlich zu den Vor- und Nachteilen einer Eingliederung von Umweltaspekten vgl. auch Deegen 2001, 77ff.).

2.3.2 Erweiterung um eine zusätzliche Nicht-Markt Perspektive

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei den vier vorgeschlagenen Perspektiven der herkömmlichen Balanced Scorecard nicht um eine sklavisch anzuwendende Vorgabe. Die Formulierung einer Balanced Scorecard sollte vielmehr unternehmensindividuell erfolgen und sich somit an den spezifischen strategischen Besonderheiten eines Unternehmens oder Geschäftsbereichs orientieren. Dies schließt auch eine Umbenennung oder Neuformulierung von Perspektiven mit ein (vgl. Kaplan & Norton 1997, 33). Um die Einführung einer neuen Perspektive und somit eine Modifikation der Grundstruktur der Balanced Scorecard zu rechtfertigen, muss der zusätzlich zu berücksichtigende Faktor jedoch eine grundlegende und konstitutive Voraussetzung für die Schaffung eines Wettbewerbsvorteils darstellen. Nur dann wird eine Modifikation der Perspektivenstruktur der Logik der Balanced Scorecard gerecht.

Eine zusätzliche eigene Perspektive zur Integration von Umwelt- und Sozialaspekten sollte demnach nur eingeführt werden, wenn diese Aspekte explizit einen strategischen Kernaspekt darstellen. Eine zusätzliche Perspektive ist im hier betrachteten Kontext von Nachhaltigkeitsaspekten besonders dann notwendig, wenn die strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte über das nicht-marktliche Unternehmensumfeld wirken. Solche umwelt- und sozialbezogenen externen Effekte können nicht entsprechend ihrer strategischen Bedeutung in der konventionellen Balanced Scorecard eingegliedert werden, da diese mit ihren vier Perspektiven weitgehend im ökonomischen Umfeld verbleibt. Durch eine **zusätzliche** sogenannte **Nicht-Markt Perspektive** wird also gewährleistet, dass auch diejenigen Umwelt- und Sozialaspekte in die Balanced Scorecard integriert werden, die noch nicht im Marktmechanismus reflektiert sind und dennoch Kernaspekte der erfolgreichen Umsetzung der Strategie darstellen. Dieser Fall könnte vor allem in sehr umweltsensiblen oder sozial exponierten Branchen zutreffen. Durch hohen gesetzgeberischen Druck, starke öffentliche Exponiertheit oder hohen Stakeholderdruck können Umwelt- oder Sozialaspekte für ein Unternehmen eine solch bedeutende Stellung einnehmen, dass sie unmittelbare Strategierelevanz erlangen, auch wenn diese Aspekte noch nicht in den Preisen oder dem Konsumentenverhalten reflektiert sind. Kaplan und Norton (1997, 33) erwähnen das Beispiel eines Chemieunternehmens, das eine exzellente und über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehende Umweltperformance als ein strategisches Kernelement zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen identifiziert hat und deshalb eine zusätzliche Umweltperspektive in die Balanced Scorecard einführte. Das Beispiel zeigt deutlich, dass die Reaktion der Nachbarn der Standorte des Unternehmens auf eine unzureichende Umweltleistung nicht primär über den Markt wirkt, da die Anzahl der Nachbarn zu gering ist, als dass sie eine kritische Kundenmacht erreichen könnte. Die strategische Relevanz ergibt sich, in diesem Fall über ihr Protestpotenzial, also einen nicht-marktlichen, aber dennoch ökonomisch relevanten Mechanismus.

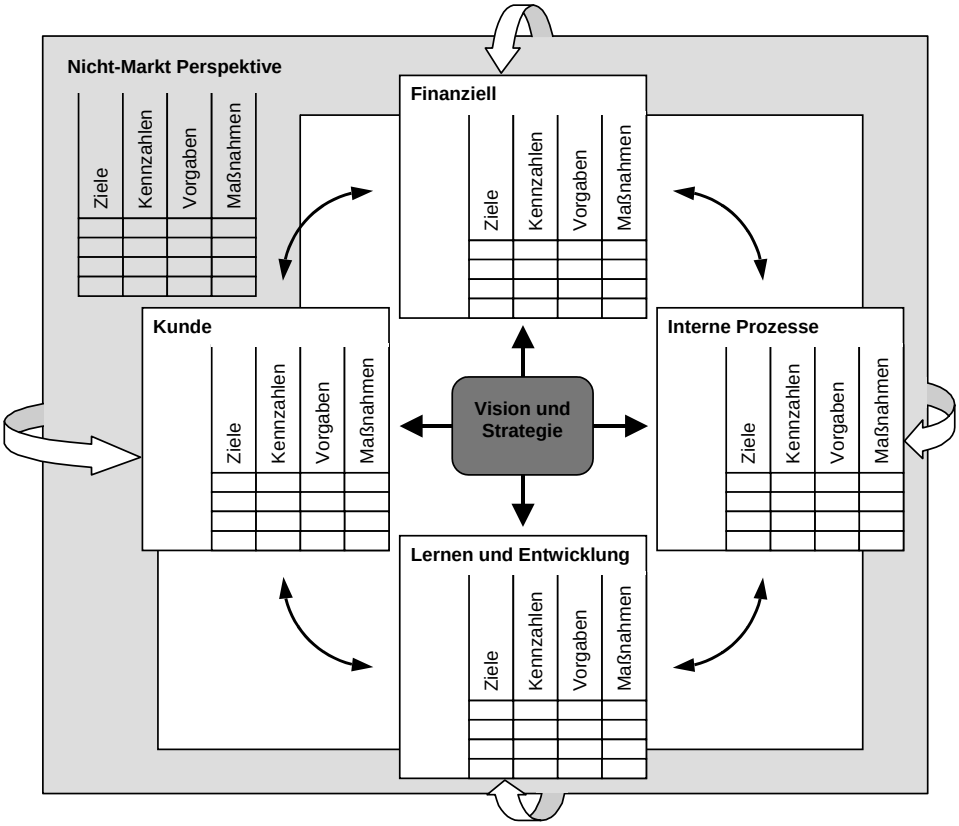


Abbildung 2-3: Erweiterung um eine zusätzliche Perspektive zur Integration nicht-marktlicher Umwelt- und/oder Sozialaspekte in die Balanced Scorecard (Figge et al. 2001, 24)

Strategisch relevante Umwelt- und Sozialaspekte aus dem nicht-marktlichen Unternehmensumfeld können in allen vier Perspektiven der konventionellen Balanced Scorecard wirksam werden. Das heißt, sie können sowohl direkt (z.B. als Strafzahlungen über die Finanzperspektive) als auch indirekt (z.B. als Kunden- oder Mitarbeiterreaktionen über die anderen Perspektiven und entsprechende Ursache-Wirkungsketten) wertrelevant sein. Eine zusätzliche nicht-marktliche Perspektive der Balanced Scorecard stellt deshalb einen **Rahmen oder Hintergrund** dar, der alle konventionellen, ökonomisch orientierten Perspektiven einschließt (siehe Abbildung 2-3). Eine solche Eingliederung der zusätzlichen Perspektive ist auch aus Sicht des Konzepts der sozio-ökonomischen Rationalität sinnvoll. Alle Unternehmensaktivitäten im ökonomischen Umfeld (wiedergegeben durch die vier herkömmlichen Balanced Scorecard-Perspektiven) stehen demnach auch in einem Austauschverhältnis mit den anderen Unternehmensumfeldern, wie dem natürlichen

und dem gesellschaftlichen Umfeld (vgl. Hill 1985; Steinmann & Schreyögg 1991, 138 und 145; Schaltegger & Sturm 1992; Schaltegger 2000). Analog zum Vorgehen bei der Formulierung einer herkömmlichen Balanced Scorecard müssen auch in der zusätzlichen Nicht-Markt Perspektive die strategischen Kernelemente und Leistungstreiber identifiziert und durch entsprechende Kennzahlen abgebildet werden. Diese Kennzahlen werden dann wie alle anderen Kennzahlen über hierarchische Ursache-Wirkungsketten mit der Finanzperspektive verbunden. Somit wird auch für die strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte aus dem nicht-marktlichen Unternehmensumfeld ein wertorientiertes und strategiebezogenes Management gewährleistet. Auch die nicht-marktliche Umwelt- und Sozialleistung eines Unternehmens wird dadurch klar in Beziehung zu den anderen strategischen Kernaktivitäten des Unternehmens gesetzt.

Der **Hauptvorteil** der Formulierung einer zusätzlichen Nicht-Markt Perspektive zur Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Balanced Scorecard liegt in der Möglichkeit, diese Aspekte trotz ihres nicht-marktlichen Charakters entsprechend ihrer strategischen Relevanz zu berücksichtigen. Durch eine separate Perspektive erfahren solche Umwelt- und Sozialaspekte eine starken Betonung. Umwelt- und Sozialaspekte erhalten so ihren eigenen Platz in der Scorecard und können nicht ohne weiteres übergangen werden. Wenn Unternehmen derartige Aspekte als fundamentale Elemente einer dauerhaften Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und somit einer erfolgreichen Umsetzung der Strategie identifiziert haben, lassen sich diese durch die Kommunikations- und Koordinationsfunktion der Balanced Scorecard entsprechend ihrer Bedeutung kontrollieren und steuern. Für eine zusätzliche Perspektive zur Integration von nicht-marktlichen Umwelt- und Sozialaspekten müssen analog zum Vorgehen bei den bestehenden Perspektiven Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber definiert werden, um sie über Ursache-Wirkungsbeziehungen einzubinden.

Bei der Formulierung einer eigenständigen Perspektive zur Integration von Umwelt- und Sozialaspekten besteht allerdings die **Gefahr**, dass das **Management von Umwelt- und Sozialaspekten im Unternehmen als eine separate Aufgabe mit Sonderstatus** angesehen wird (vgl. Deegen 2001, 97f.) und sich viele Linienverantwortliche einer entsprechenden Aufgabe entbunden fühlen. Obwohl eine zusätzliche Perspektive in das Ursache-Wirkungsgeflecht der Balanced Scorecard eingebunden wird, besteht durch eine eigenständige Perspektive die Gefahr einer Isolierung von Umwelt- und Sozialaspekten, da es fraglich erscheint, ob über die begrenzte Anzahl der Beziehungsketten, die in einer Balanced Scorecard abgebildet werden können, dem Querschnittscharakter des Managements von Umwelt- und Sozialaspekten ausreichend Rechnung getragen werden kann. Des weiteren könnten Umwelt- und Sozialaspekte durch eine eigene Perspektive übergewichtet werden. Dieser Gefahr einer Übergewichtung von Umwelt- und Sozialaspekten kann jedoch dadurch entgegengewirkt werden, dass nur solche Umwelt- und Sozialaspekte eine eigene Perspektive rechtfertigen, die eine fundamentale strategische Relevanz haben und gleichzeitig (noch) nicht in das Marktsystem integriert sind, da solche in den vier herkömmlichen Perspektiven eingegliedert werden können. Nur in diesem Fall ist es gerechtfertigt, bei der Formulierung der Ergebniskennzahlen, Werttreiber und Ur-

sache-Wirkungsbeziehungen Umwelt- und Sozialaspekte derart aus der Gesamtheit aller Unternehmensaktivitäten herauszuheben. Als weiteres Problem könnte sich die Formulierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen nicht-marktlichen Kernaspekten einer zusätzlichen Perspektive und den ökonomischen Zielen der andern Scorecard-Perspektiven herausstellen. Strategisch relevante Umwelt- und Sozialaspekte aus dem nicht-marktlichen Unternehmensumfeld stellen nicht nur weiche Faktoren dar, die nicht ohne Probleme auf ökonomische Größen bezogen werden können. Sie entspringen auch einer anderen Logik, da sie nicht dem Marktpreismechanismus unterliegen. Unter diesen Voraussetzungen kann sich eine schlüssige kausale Einbindung in das Balanced Scorecard-System als problematisch gestalten. Die Formulierung einer Nicht-Markt Perspektive erfordert daher auf alle Fälle die Beteiligung verschiedener Personen aus unterschiedlichen Bereichen des betreffenden Unternehmens, um sowohl die strategische Relevanz als auch die zugrundliegende Logik der infragekommenden nicht-marktlichen Umwelt- und Sozialaspekte zu diskutieren und zu bewerten (ausführlich zu den Vor- und Nachteilen einer Eingliederung von Umweltaspekten vgl. auch Deegen 2001, 77ff.).

2.3.3 Formulierung einer abgeleiteten Umwelt- und/oder Sozialscorecard

Der dritte methodische Ansatz zur Anwendung der Methodik der Balanced Scorecard für das wertorientierte Management von Umwelt- und Sozialaspekten besteht in der Formulierung einer abgeleiteten Umwelt- und/oder Sozial-Scorecard (vgl. auch Orssatto et al. 2001). Aus der oben dargelegten Notwendigkeit einer wertorientierten Sichtweise kann es dabei jedoch nicht darum gehen, parallel zur konventionellen – d.h. einer rein auf die ökonomische Nachhaltigkeitsperspektive ausgerichteten – Balanced Scorecard eine nur auf die ökologische und/oder soziale Dimension der Nachhaltigkeit ausgerichtete Umwelt- und Sozial-Scorecard zu formulieren. Dadurch bliebe zum einen das integrative und koordinative Potenzial des Balanced Scorecard-Konzepts für das Nachhaltigkeitsmanagement völlig ungenutzt. Zum anderen würde auch der Anspruch eines Nachhaltigkeitsmanagements nicht erfüllt, da Umwelt- und Sozialaspekte weitgehend parallel neben den (ökonomischen) Kernaufgaben des Unternehmens behandelt würden (so auch Deegen 2001, 51, der allerdings die Möglichkeit einer abgeleiteten, d.h. untergeordneten Umwelt-Scorecard nicht in Betracht zieht). Die Formulierung einer eigenen Umwelt- und Sozial-Scorecard ist daher vor dem Hintergrund eines wertorientierten Nachhaltigkeitsmanagement nur im Zusammenhang mit einer der beiden in den vorigen Abschnitten diskutierten Integrationsvarianten (Eingliederung und zusätzliche Perspektive) sinnvoll. Es handelt sich hier also um **keine eigenständige Alternative der Integration von Umwelt- und Sozialaspekten** in die Balanced Scorecard, sondern vielmehr um eine Erweiterung der beiden anderen Ansätze.

Die Frage nach der Formulierung einer eigenen Umwelt- und/oder Sozial-Scorecard stellt sich vordringlich bei der organisatorischen Umsetzung des Balanced Scorecard-

Konzepts und der Ableitung von Scorecards für die verschiedenen Geschäftsbereiche und Unternehmensebenen. In diesem Zusammenhang kann es sinnvoll sein, auch für die koordinierende Umwelt- und/oder Sozialmanagementstelle eine Scorecard zu formulieren und darin die Umwelt- und Sozialstrategie und die sich daraus ergebenden umwelt- und sozialrelevanten Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen in einer separaten Scorecard zusammenzufassen. Der Inhalt einer solchen Scorecard ergibt sich logisch aus den umwelt- und sozialbezogenen Zielsetzungen, Kennzahlen und Maßnahmen des gesamten Balanced Scorecard-Systems. Es werden also keine neuen und eigenständigen Inhalte formuliert. Vielmehr handelt es sich um eine zwar formal **selbständige aber inhaltlich abgeleitete Umwelt- und Sozial-Scorecard**. Eine solche abgeleitete Umwelt- und Sozial-Scorecard erfüllt somit in erster Linie **koordinative und organisatorische Aufgaben** und dient der **Ausrichtung dieser Aktivitäten an der Strategie**. Dies empfiehlt sich vor allem dann, wenn ein Unternehmen eine Umwelt- und/oder Sozialabteilung unterhält, die die Umwelt- und Sozialmaßnahmen koordiniert. Eine Formulierung einer Balanced Scorecard für eine solche interne Service Unit regelt klar deren Verhältnis zu den strategischen Geschäftseinheiten der Kernaktivitäten und den entsprechenden Scorecards (vgl. auch Kaplan & Norton 2001a, 48).

Die zusätzliche Variante einer abgeleiteten Umwelt- und Sozial-Scorecard bietet den **Vorteil** und die Möglichkeit der **koordinierten Steuerung aller strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte**. Da sich der Inhalt einer solchen Umwelt- und Sozial-Scorecard voll aus der übergeordneten Scorecard einer strategischen Geschäftseinheit ergibt, hält sich die Gefahr einer Isolierung oder Parallelführung des Umwelt- und Sozialmanagements in Grenzen. Dies gilt unabhängig davon, ob die primäre Integration innerhalb der vier konventionellen Perspektiven der Balanced Scorecard oder über eine zusätzliche Perspektive erfolgt. Eine abgeleitete Umwelt- und Sozial-Scorecard koordiniert alle über das Balanced Scorecard-System verteilten umwelt- und sozialrelevanten Elemente. Sie bietet somit die Möglichkeit einer gezielten Koordination und Steuerung dieser Aspekte. Dies gilt insbesondere für den Fall wenn diese zentral durch eine Stabstelle gemanagt werden. Das hohe koordinative Potenzial einer solchen abgeleiteten Umwelt- und Sozial-Scorecard wird auch dadurch verstärkt, dass sich auf ihrer Grundlage eine eigene Umwelt- und Sozialstrategie formulieren und explizit beschreiben lässt. Eine solche Strategie ist zwar eigenständig, sie muss jedoch zur Erreichung der übergeordneten Unternehmens- oder Bereichsstrategie beitragen, d.h. sie dient instrumentell zur Erreichung der Unternehmensstrategie (Kaplan & Norton 2001a, 47). Schließlich ist es anhand einer abgeleiteten Umwelt- und Sozial-Scorecard eher möglich, die für stark positive Nachhaltigkeitsbeiträge notwendige ökologische und soziale Effektivität abzubilden. Eine abgeleitete Umwelt- und Sozial-Scorecard bietet die **Möglichkeit** und den Raum, die **ökologischen und sozialen Kernkennzahlen der Hauptscorecard weiter auszudifferenzieren**. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der Schwierigkeit der Aggregation von Umwelt- und Sozialkennzahlen von Bedeutung.

Ein **Nachteil** einer abgeleiteten Umwelt- und Sozial-Scorecard liegt darin, dass sie einer vollständigen organisatorischen Integration der Umwelt- und Sozialverantwortlichkeiten

in die Linienorganisation entgegen läuft. Allerdings fällt dieser Nachteil nur dann voll ins Gewicht, wenn eine organisatorische Integration in Reinform vorliegt, d.h. keinerlei zentrale oder koordinierende (Stab-)Stelle für Umweltschutz oder Soziales besteht. Sobald eine solche zentrale Koordination oder Unterstützung vorhanden oder angestrebt ist, kann eine abgeleitete Umwelt- und Sozial-Scorecard ein geeignet Instrument sein, die gesamten Umwelt- und Sozialaktivitäten eines Unternehmens zu steuern. Probleme könnten sich jedoch bei der Abgrenzung der Zuständigkeiten zwischen zentraler Stabstelle und integrierten Umwelt- und Sozialaktivitäten ergeben. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der Verantwortung für das Erreichen der festgelegten ökologischen und sozialen Ziele zu berücksichtigen, da koordinierende Stabstellen in der Regel zwar Maßnahmen anstoßen können, die operative Durchführung aber häufig in der Linie erfolgen muss. Wichtig in diesem Zusammenhang ist jedoch grundsätzlich, dass eine Umwelt- und Sozial-Scorecard inhaltlich nicht unabhängig als Parallelsystem zur Kernscorecard formuliert wird. Vielmehr leitet sich der Inhalt einer solchen Scorecard aus den umwelt- und sozialrelevanten Elementen der Scorecards der verschiedenen Unternehmenseinheiten und -ebenen ab.

2.3.4 Verhältnis der drei methodischen Integrationsansätze zueinander

Bevor im folgenden Abschnitt auf das schrittweise Vorgehen bei der Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard eingegangen wird, muss hier zunächst noch das Verhältnis der drei vorgestellten methodischen Integrationsansätze zueinander geklärt werden. Dabei besteht zunächst ein **grundsätzlicher Unterschied** zwischen den beiden ersten Ansätzen (Eingliederung und Erweiterung um eine zusätzliche Nicht-Markt Perspektive) auf der einen Seite und der Formulierung einer abgeleiteten Umwelt- und Sozial-Scorecard auf der anderen. Während die ersten beiden Ansätze den Aufbau und die Struktur der Kern-Scorecard betreffen, ist eine eigene Umwelt- und Sozial-Scorecard aus der Kern-Scorecard abgeleitet. Wie oben bereits betont, ergibt sie sich inhaltlich aus der übergeordneten Balanced Scorecard der strategischen Unternehmenseinheit und kann daher auch erst nach deren Formulierung aufgestellt werden. Im Hinblick auf das Vorgehen bei der Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Balanced Scorecard ist somit die **Formulierung einer eigenen speziellen Umwelt- und Sozial-Scorecard** erst einen **möglicher Folgeschritt**. Zuvor muss anhand der beiden ersten Varianten eine Integration der strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte in die Kern-Balanced Scorecard oder über eine Perspektivenerweiterung erfolgen.

Die beiden methodischen Ansätze der Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Kern-Scorecard – eine Eingliederung in die vier herkömmlichen Perspektiven und eine Erweiterung um eine zusätzlichen Nicht-Markt Perspektive – **schließen sich nicht gegenseitig aus**. Vor dem Hintergrund der oben dargestellten Bedingungen einer Einführung einer zusätzlichen Perspektive zur Integration von Umwelt- und Sozialaspekten

wird deutlich, dass der Unterschied zwischen den beiden Varianten in erster Linie in den **Charakteristika der strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekten** liegt. Sind diese bereits in den Marktmechanismus integriert, können sie ohne weiteres durch eine entsprechende Ausprägung der Ergebniskennzahlen oder Leistungstreiber in die vier bestehenden Scorecard-Perspektiven eingegliedert werden (z.B. Marktanteil in einem ökologischen Kundensegment oder Umweltkosten in den Fertigungsprozessen). Wirken die strategisch relevanten Umwelt- oder Sozialaspekte jedoch über einen nicht-marktlichen Mechanismus, dürfte eine zusätzliche, Nicht-Markt Perspektive nötig werden (z.B. Akzeptanz bei den Nachbarn einer Produktionsstätte). Es ist demnach auch nicht auszuschließen, dass beide Varianten parallel zueinander auftreten: bereits in das Marktsystem integrierte Umwelt- und Sozialaspekte finden in einem solchen Fall Eingang in die bestehenden Perspektiven, während gleichzeitig die über nicht-marktliche Koordinationsmechanismen auf die Unternehmung einwirkenden, strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte über eine zusätzlichen Perspektive eingebunden sind. Es geht also nicht darum, im Vorfeld der Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard eine ausschließliche Entscheidung für oder gegen einen der beiden Integrationsansätze zu fällen.

2.4 Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten die Notwendigkeit eines wertorientierten Nachhaltigkeitsmanagements und die verschiedenen grundsätzlichen Ansätze zur Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Balanced Scorecard-Methodik diskutiert wurden, steht im nun folgenden Abschnitt die schrittweise Vorgehensweise zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard im Mittelpunkt.

2.4.1 Voraussetzungen und Anforderungen an das methodische Vorgehen

Eine Methodik und das schrittweise Vorgehen zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard hängen von verschiedenen Vorgaben ab. Diese stellen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Formulierung und Anwendung einer Sustainability Balanced Scorecard dar. Daraus ergeben sich Anforderungen an die Methodik zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard. Bei der Entwicklung einer Methodik für eine Sustainability Balanced Scorecard müssen folgende Vorgaben und Voraussetzungen berücksichtigt werden:

- Die Balanced Scorecard stellt ausdrücklich **kein Instrument zur Ableitung und Formulierung von Strategien** dar. Vielmehr soll eine Strategie anhand der Balanced Scorecard nachvollziehbar und einleuchtend beschrieben werden (vgl. Kaplan & Norton 1997, 36; Kaplan & Norton 2001a, 104). Dies geschieht durch das Herunterbrechen der Strategie in die Balanced Scorecard-Perspektiven und eine kausale Verknüpfung der strategischen Kernelemente und Leistungstreiber aller Perspektiven mit Ausrichtung auf die Finanzziele. Dies ermöglicht ein gemeinsames Verständnis der Strategie sowie eine Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie. Dadurch soll die Lücke zwischen strategischer und operativer Planung geschlossen werden.
  Für die Entwicklung einer Methodik zur Eingliederung von Umwelt- und Sozialaspekten in die Balanced Scorecard muss daher vorausgesetzt werden, dass im Unternehmen eine Vorstellung über die strategische Stoßrichtung – oder besser – eine ausformulierte Strategie vorliegt. Dabei hängt es vom einzelnen Unternehmen ab, ob Umwelt- und Sozialaspekte bereits explizite Bestandteile einer solchen Strategie sind oder das Unternehmen gar eine explizite Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt. Grundsätzlich muss das Top-Management jedoch zumindest dazu bereit sein, Umwelt- und Sozialaspekte bei der Ermittlung der strategischen Kernaspekte, Kennzahlen und Leistungstreiber im Zuge der Entwicklung einer Balanced Scorecard mit zu berücksichtigen. Die folgende Entwicklung eines Ansatzes zur Einbindung von Umwelt- und Sozialaspekten geht von einer solchen Ausgangslage aus.

- Selbst wenn Umwelt- und Sozialaspekte expliziter Bestandteil der vorliegenden Strategie sind, die mit Hilfe der Balanced Scorecard umgesetzt werden soll, bleibt eine solche Unternehmensstrategie – und damit auch ihre Umwelt- und Sozialbestandteile – **Mittel zur Erreichung des langfristigen finanziellen Erfolgs des Unternehmens**. Umwelt- und Sozialaspekte können daher zwar unterschiedlichen strategischen Stellenwert besitzen, im Hinblick auf die langfristigen Ziele des Unternehmens haben sie jedoch grundsätzlich instrumentellen Charakter (so auch Deegen 2001, 7ff.).

- Obwohl sich inzwischen eine steigende Anzahl von Unternehmen mit dem Konzept der Balanced Scorecard auseinandergesetzt hat, kann man nicht davon ausgehen, dass eine ausformulierte Balanced Scorecard bei einer Mehrheit der Unternehmen bereits vorhanden ist (vgl. auch Kap. 3.1 in diesem Buch). Die Überlegungen für ein Vorgehen zur Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Balanced Scorecard gehen daher **nicht von einer vorliegenden Balanced Scorecard aus**. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Umsetzung des Konzeptes in der Praxis sollen die methodischen Ansätze, die im folgenden diskutiert werden, jedoch auch auf schon bestehende Balanced Scorecards angewandt werden können.

Aus den oben angestellten Überlegungen zum wertorientierten Nachhaltigkeitsmanagement und zur Eignung des Instruments der Balanced Scorecard lassen sich **drei Kernanforderungen** an eine Methodik zur Formulierung einer Sustainability Balanced Score-

card ableiten (vgl. zu den zentralen Herausforderungen des Nachhaltigkeitsmanagements BMU/BDI & Schaltegger et al. 2002):

- Ein Vorgehen zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard muss die **Wertorientierung der integrierten Umwelt- und Sozialaspekte gewährleisten**. Wie oben dargestellt, kann von einem Nachhaltigkeitsmanagement nur dann gesprochen werden, wenn alle drei Säulen des Konzepts mit einbezogen werden. Das bedeutet, dass Umwelt- und Sozialaspekte nicht unabhängig von der ökonomischen Dimension betrachtet werden dürfen. Vielmehr muss ihr Einfluss auf die und ihr Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens berücksichtigt werden. Dies führt zu einer Steigerung der Öko- und Sozio-Effizienz. Wie bereits oben bereits gezeigt, ist die grundsätzliche Tauglichkeit der Balanced Scorecard zur Gewährleistung einer Wertorientierung durch die kausal-hierarchische Ausrichtung aller strategischen Kernelemente auf die Finanzperspektive (in Verbindung mit den entsprechenden Konzepten wie Economic Value Added (EVA)) gegeben. Ein methodisches Vorgehen für die Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard muss diese Wertorientierung gewährleisten.
- Die Gewährleistung der Wertorientierung reicht jedoch nicht aus, um die angestrebten Nachhaltigkeitsbeiträge zu erreichen. Zusätzlich muss die **ökologische und soziale Effektivität** gesteigert werden. Es müssen daher die für ein Unternehmen relevanten ökologischen und sozialen Aspekte identifiziert und im Hinblick auf ihre absolute Veränderung durch unternehmerische Aktivitäten gemanagt werden. Nur unter diesen Voraussetzungen kann ein betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten. Ein methodisches Vorgehen zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard muss neben der Wertorientierung also auch eine ökologische und soziale Effektivitätsbetrachtung beinhalten, um dem Ziel einer starken Nachhaltigkeit zuzuarbeiten.
- Vor dem Hintergrund der geforderten Wertorientierung einerseits und der ökologischen und sozialen Relevanz und Effektivität andererseits, muss ein methodisches Vorgehen zur Nutzung der Balanced Scorecard als ein Instrument des Nachhaltigkeitsmanagement eine **Koordination der relevanten ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte** leisten. Dies bedeutet, dass ein Vorgehen zur Eingliederung ökologischer und sozialer Aspekte in das ökonomische Instrument der Balanced Scorecard klar die Beziehungen zwischen den verschiedenen Aspekten aufzeigen und anschließend deren Verhältnis zueinander festlegen muss. Umwelt- und Sozialaspekte haben insofern einen instrumentellen Charakter als sie einen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie leisten müssen.

2.4.2 Auswahl der Integrationsvariante

In der Literatur werden bei der Diskussion verschiedener Möglichkeiten zur Eingliederung von Umwelt- und Sozialaspekten die beiden grundsätzlichen Ansätze (Subsumierung versus zusätzliche Perspektive) meist einander gegenübergestellt, ohne ihr Verhältnis zueinender explizit zu diskutieren (vgl. Epstein 1996, 73f.; Kaplan & Norton 1997, 33 und 196f.; Timmerbrink 1999; Sturm 2000, 374ff.; Deegen 2001; Czymmeck & Faßbender-Wynands 2001; Kaplan & Norton 2001a, 79 und 90ff.). Die meisten Autoren betonen, dass es bei der Frage, ob eine zusätzliche Perspektive eingeführt werden sollte, letztlich auf die strategische Relevanz der Umwelt- und Sozialaspekte ankommt (vgl. z.B. Kaplan & Norton 1997, 33; Deegen 2001, 54f. und 98). Dass Umwelt- und Sozialaspekte grundsätzlich entsprechend ihrer strategischen Relevanz berücksichtigt werden sollen, ergibt sich schon aus der geforderten Wertorientierung. Der Integrationsansatz zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard muss daher grundsätzlich strategiespezifisch gewählt werden. Als alleiniges Entscheidungskriterium bietet die Strategierelevanz von Umwelt- und Sozialaspekten jedoch keine ausreichende Grundlage. Die Strategierelevanz zeigt lediglich, **ob** Aspekte in der Balanced Scorecard berücksichtigt werden müssen. Sie sagt jedoch nichts darüber aus, **wie** sie am besten berücksichtigt werden. Einige Autoren stellen daher darauf ab, ob andere Stakeholder als die in den herkömmlichen Balanced Scorecard-Perspektiven berücksichtigten, eine zentrale strategische Rolle spielen und führen dies (meist implizit) als ein zusätzliches Kriterium für die Entscheidung über eine zusätzliche Perspektive ein (vgl. Sturm 2000, 374ff.; Deegen 2001, 69). Insgesamt lassen sich also **zwei Grundvoraussetzungen für die Einführung einer zusätzlichen Nicht-Markt Perspektive** zur Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Balanced Scorecard herausarbeiten. Eine solche Erweiterung der Grundstruktur der Balanced Scorecard ist nur sinnvoll, wenn

- Umwelt- und Sozialaspekte strategisch relevant sind, d.h. sie entweder strategische Kernaspekte oder Leistungstreiber sind („Ob-Frage“) und
- es nicht möglich ist, diese angemessen, d.h. entsprechend ihrer strategischen Bedeutung in die vier bestehenden Perspektiven einzugliedern („Wie-Frage“).

Um diese Voraussetzungen zu prüfen, geht die hier diskutierte Unterscheidung zwischen marktlichen und nicht-marktlichen Umwelt- und Sozialaspekten einen Schritt weiter als die bisherigen Ansätze: **Eine zusätzliche Perspektive zur Integration von Umwelt- und Sozialaspekten wird in erster Linie dann als notwendig erachtet, wenn die strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte nicht über das Marktsystem, sondern über ein anderes Unternehmensumfeld wirksam werden.** Eine solche Nicht-Markt Perspektive fungiert folglich als Rahmen für die konventionelle Balanced Scorecard und unterscheidet sich somit auch qualitativ von den anderen vier Perspektiven (vgl. Abbildung 2-3). Dagegen können Umwelt- und Sozialaspekte, die bereits in den Marktmechanismus integriert sind, innerhalb der herkömmlichen Perspektiven durch entsprechende Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber adäquat berücksichtigt werden.

Diese Herangehensweise leistet somit einen entscheidenden Beitrag zur Wahl der individuell passenden Grundstruktur der Balanced Scorecard. Die strategische Relevanz von Umwelt- und Sozialaspekten wird über die konkrete Ausprägung der Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern in den Perspektiven abgebildet. Solange es sich dabei um internalisierte Umwelt- und Sozialaspekte handelt, können sie angemessen in die vier bestehenden Perspektiven eingegliedert werden. Eine angemessene Berücksichtigung in den vier Perspektiven ist dann nicht mehr möglich, wenn sich die strategische Relevanz von Umwelt- und Sozialaspekten primär über nicht-marktliche Koordinationsmechanismen ergibt. In diesem Fall ist die Einführung einer zusätzlichen Nicht-Markt Perspektive notwendig.

Dabei schließen sich, wie oben bereits dargestellt, die beiden grundsätzlichen Integrationsansätze nicht gegenseitig aus. Es können sowohl marktliche als auch nicht-marktliche Umwelt- und Sozialaspekte strategisch relevant sein, die nebeneinander und gleichzeitig auftreten. Es ist daher **nicht möglich**, im Vorfeld der Formulierung **a priori eine Entscheidung über die geeignete Struktur der Sustainability Balanced Scorecard** zu treffen, da erst beim Formulieren der konkreten und unternehmensspezifischen strategischen Ziele, Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber die Frage nach der angemessenen Berücksichtigung aller relevanten Umwelt- und Sozialaspekte beantwortet werden kann. Deshalb muss bei der Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard die Möglichkeit einer Nicht-Markt Perspektive grundsätzlich mitgeprüft werden. Erst wenn so sichergestellt wurde, dass keine zusätzliche Perspektive notwendig ist, um alle strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte angemessen in die Balanced Scorecard zu integrieren, ist eine reine Subsumierung in die herkömmlichen Perspektiven sinnvoll.

Im folgenden Abschnitt wird nun das schrittweise methodische Vorgehen zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard vorgestellt.

2.4.3 Methodisches Vorgehen zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard

In der Praxis kann nicht davon ausgegangen werden, dass in einem Unternehmen für die Geschäftseinheiten bereits Balanced Scorecards vorliegen. Deshalb müssen die methodischen Überlegungen zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard am Aufbau einer herkömmlichen Balanced Scorecard ansetzen. Der Aufbau einer Balanced Scorecard setzt allgemein mit der Klärung und dem Herunterbrechen der Strategie ein. Dies gilt auch für eine Integration von Umwelt- und Sozialaspekten (so auch Radcliffe 1999, 8). Es geht dabei in erster Linie um den strukturellen Aufbau und die inhaltliche Ausgestaltung der Sustainability Balanced Scorecard auf der Ebene einer strategischen Geschäftseinheit. Diesen Aufbauprozess einer Balanced Scorecard beschreiben Kaplan und Norton (2001a, 40) mit den folgenden in Abbildung 2-4 dargestellten Punkten.

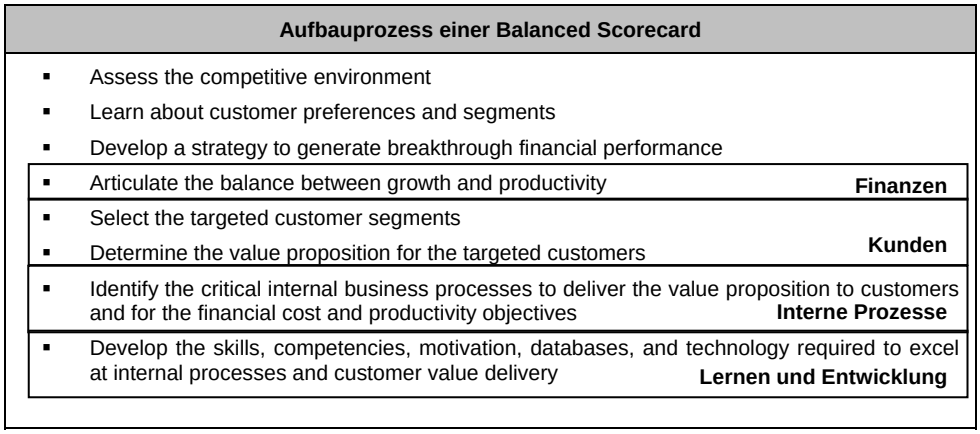

Aufbauprozess einer Balanced Scorecard
Assess the competitive environment
Learn about customer preferences and segments
Develop a strategy to generate breakthrough financial performance
Articulate the balance between growth and productivity
Finanzen
Select the targeted customer segments
Determine the value proposition for the targeted customers
Kunden
Identify the critical internal business processes to deliver the value proposition to customers and for the financial cost and productivity objectives
Interne Prozesse
Develop the skills, competencies, motivation, databases, and technology required to excel at internal processes and customer value delivery
Lernen und Entwicklung

Abbildung 2-4: Aufbauprozess einer Balanced Scorecard (nach Kaplan & Norton 2001a, 40; siehe auch Figge et al. 2001a, 39)

Es wird deutlich, dass der Aufbau einer Sustainability Balanced Scorecard nicht im luftleeren Raum geschieht, sondern auf einer neu zu formulierenden oder bestehenden Strategie aufbaut. Da hier vom Vorliegen einer Strategie ausgegangen wird, setzen die folgenden Überlegungen bei der Übertragung der Strategie in langfristige Finanzziele an.

Der Aufbau einer Sustainability Balanced Scorecard unterscheidet sich nicht grundsätzlich vom Vorgehen bei der Formulierung einer herkömmlichen Balanced Scorecard. Aufgrund der hierarchischen Ausrichtung der Balanced Scorecard auf die Finanzperspektive handelt es sich um einen top-down gerichteten Prozess. Dabei geht es darum, die zuvor formulierte Strategie in konkrete materielle und kausal miteinander verknüpfte Ziele und Kennzahlen zu übersetzen. Dieses Vorgehen zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard lassen sich, wie in Abbildung 2-5 dargestellt, in drei Hauptschritte untergliedern (vgl. Hahn & Wagner 2001). Da eine Balanced Scorecard grundsätzlich speziell für die spezifische Strategie und Besonderheiten einer strategischen Geschäftseinheit formuliert wird (vgl. Kaplan & Norton 1997, 34f.), gilt es zunächst, in einem **ersten Schritt** die **strategische Geschäftseinheit auszuwählen**, für die eine Sustainability Balanced Scorecard erstellt werden soll. Der Ausgangspunkt für die Formulierung einer Scorecard ist eine vorliegende Strategie für diese Geschäftseinheit. Gegebenenfalls muss diese Strategie der Geschäftseinheit geklärt und dokumentiert werden, bevor mit der Ableitung der strategischen Ziele in den einzelnen Perspektiven der Sustainability Balanced Scorecard begonnen werden kann.

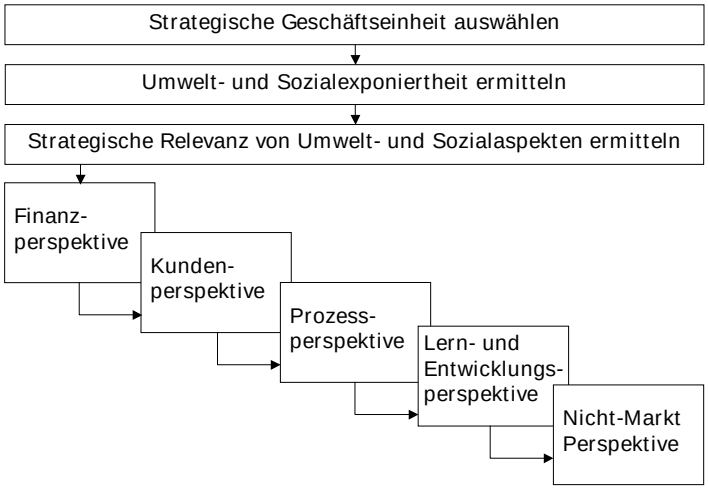


Abbildung 2-5:Schritte zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard (vgl. Hahn & Wagner 2001, 4)

Als **zweiter Schritt** der Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard sollte die **Umwelt- und Sozialexponiertheit** der ausgewählten strategischen Geschäftseinheit ermittelt werden. Dieser Schritt dient dazu, systematisch alle Umwelt- und Sozialaspekte zu identifizieren, welche die strategische Geschäftseinheit betreffen. Somit soll ein möglichst vollständiger Katalog aller Umwelt- und Sozialaspekte erstellt werden, die möglicherweise für die Geschäftseinheit eine strategische Relevanz haben.

Zur Integration der Umwelt- und Sozialaspekte mit den ökonomisch relevanten Erfolgsfaktoren der strategischen Geschäftseinheit wird im **dritten Schritt** die **strategische Relevanz der Umwelt- und Sozialaspekte** ermittelt. In diesem Hauptschritt werden entsprechend der Logik der Balanced Scorecard die einzelnen Perspektiven von der Finanzperspektive aus in einem top-down gerichteten Prozess durchgegangen. Wie alle anderen potenziell erfolgsrelevanten Faktoren werden dabei alle identifizierten Umwelt- und Sozialaspekte der Umwelt- und Sozialexponiertheit der Geschäftseinheit systematisch auf ihre strategische Relevanz überprüft.

2.4.4 Auswahl der strategischen Geschäftseinheit

Ursprünglich wurde das Konzept der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton zum strategischen Management auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheit (Business Units) entwickelt (vgl. Kaplan & Norton 1997, 161ff.). Je nach Organisationsform und Größe eines Unternehmens kann sich die geeignete Einheit für die Formulierung einer

Sustainability Balanced Scorecard recht stark unterscheiden. Während in Großunternehmen häufig viele Geschäftseinheiten als weitgehend eigenständige Profit Centers in unterschiedlichsten Marktsegmenten tätig sind, gibt es in kleinen und mittleren Unternehmen oft nur wenige Geschäftseinheiten oder die oberste Unternehmensebene und die Ebene der strategischen Geschäftseinheiten sind sogar identisch. Herkömmlicherweise bietet sich eine Balanced Scorecard für Geschäftseinheiten an, die auf dem Markt agieren und somit einen expliziten Kundenbezug aufweisen. Es besteht aber auch die Möglichkeit, eine Scorecard für eine interne Serviceeinheit zu formulieren (vgl. Kaplan & Norton 1997, 169ff.). In einem solchen Fall erfolgt eine Orientierung an den unternehmensinternen „Kunden", für die eine solche interne Serviceeinheit Dienstleistungen erbringt. Entscheidend ist bei der Auswahl der strategischen Geschäftseinheit, dass für die betreffende Einheit eine formulierte Strategie vorliegt, da eine Balanced Scorecard kein Instrument zur Strategieformulierung, sondern zur Strategieumsetzung ist.

Bevor mit der inhaltlichen Arbeit der Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard begonnen werden kann, muss daher zunächst geklärt werden, für welchen Teil eines Unternehmens eine solche Sustainability Balanced Scorecard gelten soll. Diese **Auswahl einer strategischen Geschäftseinheit** muss sich an den spezifischen Bedingungen eines Unternehmens orientieren. Je nach der Organisationsstruktur und der strategischen Situation eines Unternehmens muss das Management entscheiden, ob eine Sustainability Balanced Scorecard für das gesamte Unternehmen, für eine marktorientierte Geschäftseinheit, für eine geografisch abgegrenzte Einheit oder für eine interne Serviceeinheit eingeführt werden soll. Dabei spielt es eine entscheidende Rolle, dass beim Management Einigkeit und Klarheit darüber besteht, **welche Strategie** die betreffende Einheit verfolgen soll und worin somit die Rolle und der Beitrag der entsprechenden Einheit zum Unternehmenserfolg besteht. Andernfalls ist eine wertorientierte Ausrichtung in einem top-down gerichteten Ansatz wie der Sustainability Balanced Scorecard nicht möglich. Daher kann es im Zuge der Auswahl einer strategischen Geschäftseinheit und vor der inhaltlichen Arbeit der Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard durchaus nötig sein, die Strategie der anvisierten Einheit explizit zu klären und zu dokumentieren. Dabei ist es zunächst von untergeordneter Bedeutung, welche Rolle Umwelt- und Sozialaspekte in dieser Strategie spielen. Wichtig ist das Vorliegen einer vom verantwortlichen Management getragenen Strategie, die dann mit Hilfe einer Sustainability Balanced Scorecard erfolgreich umgesetzt werden kann und die den Bezugspunkt für eine wertorientierte Integration von Umwelt- und Sozialaspekten darstellt.

2.4.5 Ermittlung der Umwelt- und Sozialexponiertheit

Der zweite Schritt, der vor der inhaltlichen Ausformulierung einer Sustainability Balanced Scorecard steht, ist die **Ermittlung der** spezifischen **Umwelt- und Sozialexponiertheit** der ausgewählten Geschäftseinheit. Dabei wird unabhängig von deren strategischen Relevanz ermittelt, welche Umwelt- und Sozialaspekte das Unternehmen grundsätzlich

betreffen. Dieser vorgelagerte Schritt ist notwendig, weil unterschiedliche Unternehmen je nach Produktionsweise, Produkt, Standort usw. unterschiedliche Umwelteinwirkungen hervorrufen und unterschiedlichen sozialen Gruppen und Forderungen gegenüberstehen. Ziel dieses Schrittes ist es, eine **umfassende inhaltliche Grundlage** für die Formulierung von umwelt- und sozialbezogenen Ursache-Wirkungsketten in der Sustainability Balanced Scorecard zu schaffen, bei der keine möglicherweise strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte von vornherein ausgeschlossen werden. Auf dieser vollständigen inhaltlichen Grundlage kann dann im dritten Schritt eine Integration der Umwelt- und Sozialaspekte entsprechend ihrer strategischen Relevanz erfolgen.

Es gilt, die Umwelt- und Sozialexponiertheit derjenigen strategischen Geschäftseinheit zu identifizieren, für die eine Sustainability Balanced Scorecard entwickelt werden soll. Für die Ermittlung der ökologischen und sozialen Exponiertheit einer Geschäftseinheit kann je ein Raster verwendet werden. Diese beiden Raster dienen als Schablonen und Orientierungshilfen bei der Ermittlung der spezifischen Umwelt- und Sozialaspekte der ausgewählten Geschäftseinheit.

Die **Ermittlung der Umweltexponiertheit** muss sich an den Besonderheiten von Umweltproblemen orientieren. In Anlehnung an die umfangreiche Literatur zur Ökobilanzierung kann man bei Umweltproblemen grundsätzlich zwischen den physikalisch-chemischen Einwirkungen auf die Umwelt infolge menschlicher Aktivitäten einerseits und den ökologischen Auswirkungen dieser Eingriffe andererseits unterscheiden (vgl. z.B. Heijungs et al. 1992a und 1992b). Wirtschaftliche Aktivitäten bringen physikalisch-chemischen Einwirkungen auf die Umwelt mit sich. Diese Einwirkungen auf die Umwelt werden jedoch erst dann als ökologische Probleme angesehen, wenn sie übergeordnete ökologische Schutzgüter gefährden. Als übergeordnete ökologische Schutzgüter werden die menschliche Gesundheit, die Struktur und Funktion von Ökosystemen und die natürlichen Ressourcen aufgefasst (vgl. Umweltbundesamt 2000, 12f.). Welche Umweltprobleme gesellschaftlich wie wahrgenommen werden, hängt in erster Linie davon ab, welchen Stellenwert die übergeordneten ökologischen Schutzgüter im Verhältnis zu anderen gesellschaftlichen Zielen einnehmen (vgl. Hahn 2001, 31 und Heijungs et al. 1992a, 7). Umweltprobleme stellen demnach naturwissenschaftliche Wirkungsmechanismen dar, die ihre Bedeutung auch für Unternehmen letztlich aber erst durch die Bewertung verschiedener gesellschaftlicher Akteure erlangen.

Die Auswirkungen wirtschaftlichen Handelns auf die natürliche Umwelt und somit der Beitrag von Unternehmen zu Umweltproblemen lassen sich auf **physikalisch-chemische Umwelteinwirkungen** zurückführen. Um ein möglichst vollständiges Bild der potenziell relevanten Umweltaspekte einer Geschäftseinheit zu erhalten, ist es daher sinnvoll, an den verschiedenen Einwirkungsarten auf die ökologische Umwelt anzusetzen. Diese Ebene ist der betrieblichen Praxis am nächsten und erleichtert so die Ermittlung der Umweltexponiertheit. Tabelle 2-1 zeigt ein generisches **Raster**, mit Hilfe dessen die Umweltexponiertheit einer Geschäftseinheit ermittelt werden kann. Dazu werden alle Unternehmensaktivitäten systematisch daraufhin untersucht, welche Umwelteinwirkun-

gen sie verursachen und zu welchen Umweltproblemen der Geschäftsbereich dadurch einen Beitrag leistet.

Tabelle 2-1: Raster zur Ermittlung der Umweltexponiertheit (vgl. Heijungs et al. 1992a, 43 und Figge et al. 2001a, 36)

Umweltexponiertheit	
Umwelteinwirkung	Spezifische Ausprägung der Geschäftseinheit
Emissionen in Boden, Luft und Wasser	...
Feste und flüssige Abfälle	...
Stoffeinsatz/Materialintensität	...
Energieintensität	...
Lärm und Erschütterungen	...
Abwärme	...
Strahlung	...
Direkte Einwirkungen auf Natur und Landschaft	...

Zur **Ermittlung der Sozialexponiertheit** kann im Gegensatz zu ökologischen Aspekten nicht auf physikalisch messbare Einwirkungen zurückgegriffen werden. Neben den bereits in den 70er Jahren angestellten Überlegungen zu Sozialbilanzen (vgl. z.B. Budäus 1977 und McPhail & Davy 1998) werden zwar – zum Teil auch im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsdiskussion (vgl. z.B. O'Hara 1995; Flieger & Sing 2001) – unter den Stichworten Corporate Social Responsibility, Corporate Social Performance (vgl. Wood 1991) oder Corporate Citizenship verschiedene Konzepte in der Literatur diskutiert (vgl. Westebbe & Logan 1995; Bruhn 1998; Bruhn 1990). Auch wenn in zahlreichen Studien und Untersuchungen inhaltliche Kataloge an sozialen Unternehmensaspekten vorgeschlagen werden (vgl. z.B. Clarkson 1995; Hoffmann et al. 1997 und jüngst Holme & Watts 1999, 2000), liegt ein allgemeingültiges Konzept betrieblicher Sozialaspekte nicht vor.

Soziale Ansprüche an Unternehmen entstehen durch die Interaktion und Kommunikation der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen und Akteure. Daher sind sie inhaltlich äußerst vielfältig und hängen noch stärker als Umweltaspekte von den Wertschätzungen und Präferenzen der verschieden Akteure ab (vgl. Griffin 2000, 483; Zadek 1999, 7f.). Deshalb ist es nicht möglich, wie bei den Umweltaspekten, eine möglichst umfassende

und breite Liste an inhaltlichen Sozialaspekten zu formulieren (so auch Clarkson 1995, 102).[2] Es besteht jedoch ein Konsens darüber, dass den verschiedenen Konzepten zu betrieblichen Sozialaspekten ein **Stakeholderansatz** (vgl. Freeman 1984) zugrundegelegt werden kann (vgl. Wood & Jones 1995; Clarkson 1995; Heinze et al. 1999, 332f.; Griffin 2000). Der Vorteil des Stakeholderansatzes liegt vor allem darin, dass alle sozialen Aspekte und Ansprüche, da sie sozial konstruiert sind, über soziale Akteure (Stakeholder) wirksam werden (zum Zusammenhang von Stakeholdern und Ansprüchen und Themen (issues) vgl. Liebl 1996). Indem an einem breiten Katalog von Akteuren und nicht am Inhalt der sozialen Aspekte angesetzt wird, kann sichergestellt werden, dass alle potenziell relevanten Sozialaspekte berücksichtigt werden.

Tabelle 2-2: Raster zur Ermittlung der Sozialexponiertheit (nach Figge et al. 2001a und 2002b; Hahn & Wagner 2001)

	Sozialexponiertheit							
	Direkte Stakeholder				Indirekte Stakeholder			
	intern	entlang der Wertkette	im lokalen Umfeld	gesell-schaftlich	intern	entlang der Wertkette	im lokalen Umfeld	gesell-schaftlich
Wer...								
...fordert was?								

Für die Ermittlung der Sozialexponiertheit der ausgewählten Geschäftseinheit kann das Raster in Tabelle 2-2 verwendet werden. In diesem Raster werden Stakeholdergruppen unterschiedlicher Herkunft unterschieden. Demnach treten potenziell unternehmensrelevante Stakeholder intern (Mitarbeiter, Management), entlang der Wertschöpfungskette (Lieferanten, Kunden, Verbraucher, Entsorger), im lokalen Umfeld des Unternehmens (Anlieger, Gemeinde, Bürgerinitiativen, usw.) und im gesellschaftlichen Rahmen auf (Verbände, NGOs, Medien, usw.). In Anlehnung an das Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität (vgl. Hill 1985; Schaltegger & Sturm 1992) und der Diskussion des Stakeholder-Konzepts (vgl. z.B. Dyllick 1989; Göbel 1995; Janisch 1993; Schaltegger & Sturm 1992) bietet sich als Rahmen für potenziell relevante Sozialaspekte grundsätzlich die Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Stakeholdern an. **Direkte Stakeholder** stehen in einem unmittelbaren materiellen Austauschverhältnis mit dem Unternehmen und haben somit einen direkten Einfluss auf die Geldflüsse. **Indirekte Stake-**

[2] Es existieren dennoch eine Reihe von Ansätzen, die versuchen, möglichst abschließende Kataloge an sozialen (Nachhaltigkeits-)Aspekten zu formulieren, wie z.B. der Social Accounting Standard SA8000 (vgl. CEPAA 1998), die Sustainability Reporting Guidelines der Global Reporting Initiative (vgl. GRI 2000) oder der Frankfurt Hohenheimer Leitfaden (vgl. Hoffmann et al. 1997).

holder stehen in keinem direkten materiell-monetären Verhältnis zum Unternehmen (für eine ähnliche Unterscheidung vgl. z.B. Clarkson 1995, 106f.).

Analog zum Vorgehen bei den ökologischen Aspekten muss auch hier das Raster zur Ermittlung der einschlägigen Sozialaspekte für die Geschäftseinheit systematisch durchgegangen werden. Dies geschieht in zwei Schritten: Zunächst müssen anhand des Stakeholderrasters in Tabelle ZY die Stakeholdergruppen ermittelt werden, die mit der Geschäftseinheit in Beziehung stehen („**Wer...**"). In einem zweiten Schritt müssen die Forderungen, Ansprüche und Themen (issues) benannt werden („**...fordert was?**"), welche diese Stakeholder der Geschäftseinheit gegenüber geltend machen (für den Zusammenhang zwischen Stakeholder und „issues" vgl. z.B. Clarkson 1995; Liebl 1996; Schaltegger 1999). Als Ergebnis kann Tabelle 2-2 individuell für die Geschäftseinheit mit Inhalt gefüllt werden. Dadurch entsteht auch für die Integration der relevanten Sozialaspekte die spezifische inhaltliche Grundlage zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard.

2.4.6 Ermittlung der strategischen Relevanz der Umwelt- und Sozialaspekte

Der dritte Schritt stellt den Kern der Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard dar. In diesem Schritt werden die zuvor identifizierten Umwelt- und Sozialaspekte auf ihre strategische Relevanz hin untersucht und entsprechend in die Balanced Scorecard-Struktur eingegliedert. Dabei kann auf das Vorgehen bei der Formulierung einer herkömmlichen Balanced Scorecard zurückgegriffen werden. Aufgrund der hierarchischen Ausrichtung der Balanced Scorecard auf die Finanzperspektive handelt es sich um einen top-down gerichteten Prozess. Dabei geht es darum, die verbal formulierte Strategie in konkrete materielle und kausal miteinander verknüpfte Ziele und Kennzahlen zu übersetzen. Ausgehend von der zuvor formulierten Strategie werden die Perspektiven der Scorecard von oben nach unten hierarchisch durchgegangen, um drei verschiedene Stufen der strategischen Relevanz zu unterscheiden:

- Kaplan und Norton haben für jede Perspektive **generische strategische Kernelemente** (strategic core issues) definiert. Für diese Kernelemente müssen strategiespezifische Ausprägungen und **Ergebniskennzahlen** (lagging indicators) festgelegt werden. Es wird also festgelegt, wie gemessen werden soll, ob und wie gut die strategischen Kernelemente erfüllt werden. Ein externer Beobachter kann dadurch aus den gewählten Ausprägungen der Kernelemente die Strategie eines Unternehmens ablesen.
- Des weiteren müssen aus der Strategie die **Leistungstreiber** (leading indicators) abgeleitet werden, durch welche die Ergebnisse in den Kernelementen erreicht werden sollen. Auch hier werden wieder Ziele und Kennzahlen formuliert. Kaplan und Norton schlagen für die Kunden- und die Lern- und Entwicklungsperspektive gene-

rische Leistungstreiberkategorien vor. Für diese Perspektiven müssen strategiespezifische Ausprägungen festgelegt werden. Für die anderen Perspektiven müssen in einem vorausgehendem Schritt erst strategiespezifische Leistungstreiber gefunden werden.

- Die strategisch zentralen Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber müssen klar von **Hygienefaktoren** (im Sinne von Herzberg et al. 1999) abgegrenzt werden, die über diagnostische Kennzahlen abgebildet werden. Solche Kennzahlen sind zwar nötig, um den Betrieb aufrechtzuerhalten, sie tragen jedoch nicht unmittelbar zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen bei (vgl. Kaplan & Norton 1997, 156ff.).[3]

Grundsätzlich werden so in allen Perspektiven einer Balanced Scorecard Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber definiert. Dabei müssen die Ziele und Kennzahlen der nachfolgenden Perspektiven erklären, wie die Ziele und Kennzahlen der übergeordneten Perspektiven kausal erreicht werden. Im Ergebnis können dadurch die Ursache-Wirkungs-Beziehungen abgebildet werden, die der erfolgreichen Umsetzung der Strategie zugrunde liegen: Die identifizierten strategisch relevanten Aspekte werden von oben nach unten kausal miteinander verbunden. Somit ergibt sich ein hierarchisches Ursache-Wirkungsgeflecht, das die Grundannahmen zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie widerspiegelt (vgl. Kaplan & Norton 1997, 28).

Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit einer Strategie- und Wertorientierung und einer entsprechenden Koordination aller Unternehmensaktivitäten, ist es sinnvoll, bei der Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard **Umwelt- und Sozialaspekte von vorn herein** in diesen Prozess des Herunterbrechens der Strategie mit zu **berücksichtigen**. Dadurch wird die Stärke der Balanced Scorecard-Methodik, genau die Aspekte zu identifizieren und miteinander in Beziehung zu setzen, die für einen nachhaltigen ökonomischen Erfolg des Unternehmens entscheidend sind, für die Sustainability Balanced Scorecard voll genutzt.

Bei der Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard werden **Umwelt- und Sozialaspekte gleichberechtigt** zu anderen potenziell strategisch relevanten Aspekten berücksichtigt. Beim Übersetzen der Strategie in die Perspektiven der Sustainability Balanced Scorecard müssen demnach für jede Perspektive folgende zusätzliche Fragen beantwortet werden:

[3] Diagnostische Kennzahlen dienen dazu, den reibungslosen planungsgemäßen Ablauf der Unternehmensaktivitäten zu überwachen. Diagnostische Kennzahlen bilden sogenannte „Hygienefaktoren“ ab. Nach der Zwei-Faktoren-Motivationstheorie von Herzberg sind „Hygienefaktoren“ Faktoren, deren Abwesenheit Unzufriedenheit hervorruft, während ihre Anwesenheit nicht zu Zufriedenheit führt. Faktoren können dann als „Hygienefaktor“ verstanden werden, wenn deren Vorhandensein keine Vorteile für das Unternehmen beinhaltet, während ihre Abwesenheit allerdings zu klaren Nachteilen führt (vgl. Herzberg et al. 1999). Im Gegensatz zu den strategischen Aspekten und den entsprechenden Kennzahlen der Balanced Scorecard begründen Hygienefaktoren und diagnostische Kennzahlen keine Wettbewerbsvorteile (eingehender zu diagnostischen Kennzahlen vgl. Simons 1995).

- Ergeben sich aus der Strategie unmittelbar **umwelt- oder sozialbezogene Ausprägungen der strategischen Kernelemente** und Ergebniskennzahlen?
- Gibt es **zentrale ökologische oder soziale Leistungstreiber**, die zur Erzielung der angestrebten ökonomischen, ökologischen und sozialen Ergebnisgrößen beitragen?
- Ist sichergestellt, dass es sich bei den ökologischen und sozialen Aspekten um Aspekte mit zentraler strategischer Relevanz handelt oder sind sie doch eher sogenannte **Hygienefaktoren**?

Zur inhaltlichen Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard müssen diese drei Fragen für die zuvor ermittelten Umwelt- und Sozialaspekte in allen Perspektiven der Scorecard beantwortet werden. Hierzu kann für jede Perspektive – ausgehend von der Finanzperspektive – eine Matrix verwendet werden, in der die potenziell relevanten Umwelt- und Sozialaspekte den strategischen Kernaspekten und den Leistungstreibern jeder Perspektive gegenübergestellt werden. Anhand solcher Matrizen kann ermittelt werden, welche Umwelt- und Sozialaspekte strategisch relevant sind, welchen strategischen Stellenwert sie haben und worin diese strategische Bedeutung und der Beitrag zur Erreichung der strategischen Oberziele inhaltlich bestehen (vgl. Figge et al. 2001a, 40ff.; Figge et al. 2001b, für ein ähnliches Vorgehen SustainAbility 2001). Abbildung 2-6 zeigt diese Matrix zur Ermittlung der strategischen Relevanz der Umwelt- und Sozialaspekte. Diese Matrix wird auf jede der fünf möglichen Perspektiven in einem kaskadenartigen Vorgehen – ausgehend von der Finanzperspektive – angewandt (vgl. Abbildung 2-5). Dies liefert die Grundlage für die Formulierung entsprechender Ursache-Wirkungsbeziehungen zur wertorientierten Integration von Umwelt- und Sozialaspekten. Jedesmal, wenn man beim schrittweisen Durchgehen der Perspektiven von oben nach unten und von einer Perspektive zur nächsten geht, muss geklärt werden, wie die Ziele und Kennzahlen der oberen Perspektiven durch die nachfolgenden erreicht werden sollen. Somit wird sichergestellt, dass nicht nur innerhalb der Perspektiven, sondern auch über die Perspektiven hinweg hierarchische Ursache-Wirkungsketten zur Finanzperspektive hin aufgebaut werden.

		Umweltexponiertheit								Sozialexponiertheit							
										Direkte Stakeholder				Indirekte Stakeholder			
		Emissionen	Abfälle	Stoffeinsatz/Materialintensität	Energieintensität	Lärm und Erschütterungen	Abwärme	Strahlung	Landschaftsverbrauch	Intern	Entlang der Wertkette	Im lokalen Umfeld	Gesellschaftlich	Intern	Entlang der Wertkette	Im lokalen Umfeld	Gesellschaftlich
Strategische Kernaspekte	#1																
	#2																
	...																
Leistungstreiber	#1																
	#2																
	...																

Abbildung 2-6: Matrix zur Ermittlung der strategischen Relevanz von Umwelt- und Sozialaspekten (vgl. Figge et al. 2001b)

Anhand einer solchen Matrix werden die konkreten Umwelt- und Sozialaspekte der strategischen Geschäftseinheit dabei auf ihre strategische Relevanz in den verschiedenen Perspektiven untersucht. Für jeden identifizierten Umwelt- und Sozialaspekt wird untersucht, ob es sich um ein strategisches Kernelement, einen Leistungstreiber oder lediglich um einen Hygienefaktor handelt. Die oben dargestellte Matrix wird für jede der fünf möglichen Perspektiven der Sustainability Balanced Scorecard angewandt. Da Umwelt- und Sozialaspekte – wie mehrfach betont – nicht nur über das Marktsystem wirksam und strategisch relevant werden können, sondern auch über andere Unternehmensumfelder, muss bei der Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard grundsätzlich auch

die **Möglichkeit einer zusätzlichen Nicht-Markt Perspektive überprüft** werden. Auch in dieser Perspektive muss, nachdem die vier herkömmlichen Perspektiven durchgegangen wurden, gefragt werden, ob es umwelt- und sozialbezogene strategische Kernelemente gibt. Falls dies zutrifft, muss weiter festgelegt werden, welche Leistungstreiber diese nicht-marktlichen strategischen Kernelemente beeinflussen. Schließlich müssen die identifizierten nicht-marktlichen Umwelt- und Sozialaspekte klar von Hygienefaktoren abgegrenzt werden. Werden Ergebnisgrößen und Leistungstreiber der Nicht-Markt Perspektive identifiziert, werden diese wie die Kennzahlen der anderen Perspektiven kausal verknüpft und auf die Finanzperspektive bezogen. An dieser Stelle wird nun deutlich, dass eine Entscheidung über eine zusätzliche Nicht-Markt Perspektive **nicht im Vorfeld** der Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard getroffen wird, sondern sich vielmehr im Laufe des Prozesses der Formulierung ergibt.

Dieses integrierte Vorgehen zur Formulierung der Sustainability Balanced Scorecard stellt mehrere Punkte sicher.

- **Erstens** finden alle relevanten Umwelt- und Sozialaspekte entsprechend ihrer strategischen Relevanz (als Ergebnisgrößen oder Leistungstreiber) Eingang in die Balanced Scorecard.
- **Zweitens** erfolgt eine klare Abgrenzung zu diagnostischen Kennzahlen ohne strategische Relevanz.
- Das Vorgehen stellt **drittens** sicher, dass die Grundstruktur der Scorecard nur dann um eine zusätzlichen Nicht-Markt Perspektive ergänzt wird, wenn externe ökologische und soziale Effekte einen entsprechenden strategischen Stellenwert haben und sie nicht in den bestehenden Perspektiven sinnvoll berücksichtigt werden können.
- **Viertens** wird über die volle Einbindung der strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte in die hierarchischen Ursache-Wirkungsketten die Wertorientierung der Sustainability Balanced Scorecard gewährleistet.
- Es besteht die Gefahr, dass strategisch relevante Umwelt- und Sozialaspekte vergessen werden. Dies wird, **fünftens**, durch einen breiten Katalog potenziell relevanter Umwelt- und Sozialaspekte verhindert.

Beim systematischen Durchgehen der Matrizen muss auf der Grundlage der zuvor ermittelten individuellen Umwelt- und Sozialaspekte der Geschäftseinheit in jedem einzelnen Fall detailliert diskutiert werden, worin **inhaltlich** die strategische Relevanz der verschiedenen Aspekte begründet ist. Dies liefert die Grundlage zur Formulierung entsprechender Ursache-Wirkungsbeziehungen in den Perspektiven der Sustainability Balanced Scorecard. Die Ableitung solcher Beziehungsketten in den verschiedenen Perspektiven in einem kaskadenartigen, top-down gerichteten Prozess wird in den nun folgenden Abschnitten in den vier konventionellen und einer möglichen Nicht-Markt Perspektive ausführlich dargestellt (vgl. auch Hahn & Wagner 2001 und 2002).

2.4.6.1 Finanzperspektive

Die finanzwirtschaftlichen Ziele der Balanced Scorecard erfüllen eine **Doppelrolle**: Sie definieren einerseits die finanzielle Leistung, die von der Strategie erwartet wird, und sie dienen andererseits auch als Endziele und Bezugsobjekte für die Ziele und Kennzahlen der anderen Scorecard-Perspektiven (vgl. Kaplan & Norton 1997, 46). Kaplan und Norton schlagen für die Finanzperspektive folgende **strategische Kernelemente** vor, für die jedes Unternehmen gemäß seiner strategischen Ausrichtung eine individuelle Ausprägung festlegen muss.[4]

Tabelle 2-3: Strategische Themen der Finanzperspektive (nach Kaplan & Norton 1997, 49ff.)

Strategische Themen der Finanzperspektive	
Ertragswachstum und -mix	Erweiterung oder Veränderung des Angebots an Produkten und Dienstleistungen mit dem Ziel, neue Kunden und Märkte zu erreichen
Kostensenkung/ Produktivitätsverbesserung	Senkung der direkten und indirekten Kosten, Aufdecken und Nutzen von Synergieeffekten
Nutzung von Vermögenswerten/Investitionsstrategie	Senkung des Nettoumlaufvermögens und bessere Nutzung der Anlagenbasis

Ausgangspunkt und Top-Ergebnisgröße einer Balanced Scorecard ist das Shareholder Value- oder EVA-Ziel der Strategie. Davon ausgehend muss festgelegt werden, welche Bedeutung den drei finanzwirtschaftlichen Kernelementen jeweils zukommt und welche Ziele zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie für jeden Aspekt erreicht werden sollen. Die Bedeutung der drei finanziellen Kernaspekte für die Erreichung des langfristigen finanzwirtschaftlichen Ziels hängt von der spezifischen Strategie einer Geschäftseinheit ab (vgl. Kaplan & Norton 1997, 46ff.).[5] Kaplan und Norton betonen, dass das Finanzmanagement auch die Risikokontrolle der Finanzziele beinhaltet. Deshalb kann es sinnvoll sein, die Risikodimension der Strategie durch die Formulierung von Risikozielen in der Finanzperspektive (wie z.B. die Diversifikation von Einnahmequellen) zu integrieren (vgl. Kaplan & Norton 1997, 49 und 59). Zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard muss untersucht werden, ob einer der drei Kernaspekte der Finanzperspektive eine spezifische umwelt- oder sozialbezogene Ausprägung aufweist. Eine öko-

[4] In einer vereinfachten Darstellung der Balanced Scorecard fassen Kaplan und Norton (2001, 84) die drei Aspekte unter die beiden Oberbegriffe „revenue growth strategy“ und „productivity strategy“ zusammen.

[5] Hier können verschiedene Strategietypisierungen herangezogen werden, wie z.B. die bekannte Unterscheidung von Porter in Kostenführerschaft-, Qualitätsführerschaft- und Differenzierungsstrategien (vgl. Porter 1980). Kaplan und Norton 1997 setzen bei der Strategietypisierung zusätzlich am Lebenszyklus einer Geschäftseinheit an (vgl. Kaplan & Norton 1997, 47ff.).

logische oder soziale Ausprägung einer der Ergebniskenngrößen der Finanzperspektive dürfte jedoch nur in Ausnahmefällen auftreten, da die finanziellen Ergebniskennzahlen als Bezugspunkte für die Ursache-Wirkungsketten der Sustainability Balanced Scorecard letztlich die Wertorientierung sicherstellen. **Umwelt- und Sozialaspekte** haben in der Balanced Scorecard somit grundsätzlich **instrumentellen Charakter**. Daher dürften die strategiespezifischen Kennzahlen und Ziele der Kernelemente in der Finanzperspektive meist konventionelle Finanzkennzahlen sein. Dies ist nicht spezifisch für die Sustainability Balanced Scorecard, sondern analog auch in der herkömmlichen Balanced Scorecard der Fall.

Die **Leistungstreiber** der Ergebniszahlen der Finanzperspektive zeigen, wie die finanziellen Ziele erreicht werden sollen und verweisen somit bereits auf die untergeordneten Perspektiven. Das heißt, dass die Ergebniskennzahlen der anderen Perspektiven als Leistungstreiber für die Ergebnisse der Finanzperspektive fungieren. Dies ist wiederum in erster Linie auf die Doppelrolle der Finanzperspektive als Bezugspunkt der Ursache-Wirkungsketten und als Garant der langfristigen Wertorientierung zurückzuführen (vgl. Deegen 2001, 37f.). Daher finden sich in der Finanzperspektive **in erster Linie Ergebnisgrößen**. Es muss aber zumindest im Hinblick auf die Verknüpfung mit den anderen Perspektiven geklärt werden, wie die Finanzziele erreicht werden sollen. Bei der Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard bietet es sich daher an, den strategiespezifischen Ausprägungen der Ergebniskennzahlen und Ziele einen umfassenden Katalog von potenziell relevanten Umwelt- und Sozialaspekten gegenüberzustellen. Durch eine solche Matrix können folgende Fragen beantwortet werden:

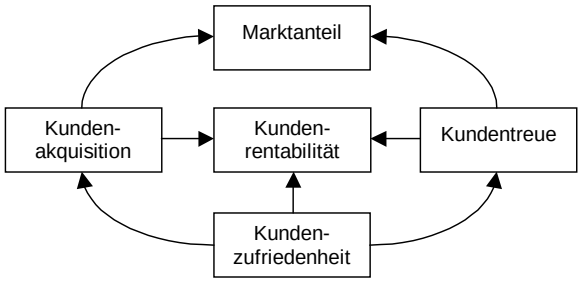
- Ist der Umwelt- bzw. Sozialaspekt relevant für den ausgewählten Geschäftsbereich?
- Leistet der Umwelt- bzw. Sozialaspekt einen Beitrag zur Erreichung des finanzwirtschaftlichen Kernziels?
- Wenn ja, worin besteht dieser Beitrag? Wie wirkt der Umwelt- und Sozialaspekt auf mein finanzwirtschaftliches Ziel?

Auf diese Art und Weise werden alle potenziell relevanten Umwelt- und Sozialaspekte durchgegangen. Als Ergebnis werden die Felder der Matrix identifiziert, die einen umwelt- oder sozialbezogenen Beitrag zur Erreichung der Finanzziele markieren. Zusätzlich zur Kennzeichnung der relevanten Aspekte sollen die Annahmen über den kausalen Zielerreichungsbeitrag aufgezeichnet werden, um die aufgestellten Ursache-Wirkungsbeziehungen nachvollziehbar zu machen. Diese Wirkungszusammenhänge zeigen die Anknüpfungspunkte für die nachfolgenden Perspektiven auf (ausführlich zu kausalen Beziehungen zwischen Umweltschutz und finanziellem Unternehmenserfolg sowie zum Konzept des Environmental Shareholder Value siehe Figge 2001; Schaltegger & Burritt 2000; Schaltegger & Figge 1997).

2.4.6.2 Kundenperspektive

In der **Kundenperspektive** wird zuerst festgelegt, **welches Kundensegment** zur Erreichung der finanziellen Ziele anvisiert werden soll (Kaplan & Norton 1997, 63ff.). Hierzu kann auf Marktforschungsinformationen und eine Marktsegmentierung zurückgegriffen werden. Es muss des weiteren definiert werden, **welches Wertangebot** den Zielkunden unterbreitet werden soll, um den angestrebten Markterfolg und somit den oben definierten finanziellen Erfolg zu realisieren (Kaplan & Norton 1997, 71ff.; Kaplan & Norton 2001a, 86ff.). Im Mittelpunkt steht also die Frage: Welchen Beitrag soll die Kundenperspektive zur Erreichung der finanziellen Ziele leisten?

Strategische Kernelemente der Kundenperspektive und deren Zusammenhang



Marktanteil	Umfang eines Geschäftes in einem gegebenem Markt
Kundentreue	Ausmaß, zu dem eine Geschäftseinheit neue Kunden anlockt und gewinnt
Kundenakquisition	Ausmaß, zu dem eine Geschäftseinheit dauerhafte Beziehungen zu ihren Kunden erhält oder gewinnt
Kundenzufriedenheit	Zufriedenheitsgrad der Kunden
Kundenrentabilität	Nettogewinn eines Kunden oder eines Segments unter Berücksichtigung der für diesen Kunden entstandenen einmaligen Ausgaben

Abbildung 2-7: Strategische Kernelemente der Kundenperspektive und deren Zusammenhang (Figge et al. 2001a, 48, nach Kaplan & Norton 1997, 66)

Die Ergebnisgrößen der Kundenperspektive fungieren als Leistungstreiber für die finanziellen Ergebnisse. Die strategiespezifische Ausformulierung der Ziele und Kennzahlen für die in Abbildung 2-7 unten aufgeführten fünf **strategischen Kernelemente** für das anvisierte Kundensegment erfolgt daher in Anknüpfung an die Vorgaben, Gewichtungen und Zielsetzungen der Finanzperspektive, die somit als Bezugspunkt für die Kundenperspektive relevant sind. Die hierarchisch kausale Verknüpfung mit der Finanzperspektive erfolgt dabei über die Kernkennzahlen Marktanteil und Kundenrentabilität. Abbildung 2-

7 zeigt außerdem die kausale Verknüpfung der fünf Kernelemente der Kundenperspektive. Es gilt, diese Kernelemente auf die strategische Zielkundengruppe anzuwenden und entsprechend ihre strategiespezifische Ausprägung festzulegen.

Zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard muss mithilfe der oben eingeführten Matrix untersucht werden, ob die **Kernelemente** der Kundenperspektive für das strategisch relevante Kundensegment **eine umwelt- oder sozialbezogene Ausprägung** haben. Für einen Anbieter von Ökolandbau-Produkten beispielsweise wird die Kennzahl für den strategisch relevanten Marktanteil ausdrücklich eine Umweltausprägung erhalten (Marktanteil im Kundensegment umweltbewusster Lebensmittelkäufer). Entsprechend wird für alle strategischen Kernelemente der Kundenperspektive untersucht, ob sie aufgrund der verfolgten Strategie eine umwelt- oder sozialbezogene Ausprägung erhalten.

Tabelle 2-4: Eigenschaften von Wertangeboten an Kunden (vgl. Kaplan & Norton 1997, 71ff.).

Eigenschaften von Wertangeboten an Kunden	
Produkt-/Dienstleistungseigenschaften	Funktionalität, Qualität, Preis und Zeitaspekt eines Produkts bzw. einer Dienstleistung
Kundenbeziehungen	Lieferung, Kundenbetreuung und -beratung, Reaktionszeit
Image und Reputation	immaterielle Faktoren, die ein Unternehmen und/ oder seine Produkte für den Kunden attraktiv machen

Bei der Formulierung der **Leistungstreiber der Kundenperspektive** muss die Frage beantwortet werden, mit welchem Wertangebot (value proposition) die Treue und Zufriedenheit der Kunden im Zielsegment erreicht und neue Kunden gewonnen werden sollen, um die angestrebten Marktanteile und die gewünschte Marktrentabilität zu erzielen (vgl. Kaplan & Norton 1997, 71ff.; Kaplan & Norton 2001a, 86ff.). Das Wertangebot dient dazu, die Kundenbedürfnisse im anvisierten Segment exzellent zu erfüllen und sich so gegenüber den anderen Marktteilnehmern einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Kaplan und Norton (1997, 71ff.) schlagen drei Kategorien von Leistungstreibern vor, anhand derer solche Wertangebote strukturiert werden können (vgl. Tabelle 2-4). Welche dieser Werttreiberkategorien und Unterpunkte dafür geeignet sind, Wettbewerbsvorteile zu generieren, hängt von der spezifischen Strategie der Geschäftseinheit ab. Danach richtet sich auch die Auswahl und Gewichtung der strategisch relevanten Leistungstreiber, mit denen die Geschäftseinheit durch eine exzellente Leistung Wettbewerbsvorteile erzielen kann. Diese müssen klar von diagnostischen Faktoren abgegrenzt werden, die zwar Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie sind, jedoch keine Differenzierungsmerkmal auf dem Kundenmarkt darstellen. Die strategisch relevanten

Leistungstreiber werden entsprechend ihrer angenommenen Wirkungsweise durch Kausalketten auf die Ergebnisgrößen der Kundenperspektive bezogen.

Zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard werden neben anderen Aspekten auch Umwelt- und Sozialaspekte daraufhin überprüft, ob und welchen Beitrag sie dazu leisten, die Ergebnisse der Kundenperspektive zu erreichen. Dazu wird untersucht, ob die für die Geschäftseinheit und ihre Produkte einschlägigen **Umwelt- und Sozialaspekte strategisch relevante Leistungstreiber der Kundenperspektive** darstellen. Dazu sollen alle in Frage kommenden Leistungstreiberkategorien mit Hilfe der oben bereits dargestellten Matrix einem umfassenden Katalog von Umwelt- und Sozialaspekten gegenüber gestellt werden. Beim systematischen Durchgehen jedes Leistungstreibers in dieser Matrix können folgende Kernfragen beantwortet werden:

- Hat der strategische Leistungstreiber eine ökologie- oder sozialspezifische Ausprägung?
- Begründet diese Ausprägung wirklich ein Unterscheidungsmerkmal in dem anvisierten Kundensegment?
- Worin besteht der Beitrag zur Erreichung der Ziele der Ergebnisgrößen in der Kundenperspektive?

Somit werden diejenigen Umwelt- und Sozialaspekte identifiziert, die ein strategisch relevantes Merkmal des Wertangebots darstellen und somit einen Beitrag zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen im Kundensegment leisten. Für einen konventionellen Lebensmittelhändler können die ökologischen Eigenschaften der Verpackung einen Leistungstreiber in der Kategorie Produkteigenschaften darstellen, um den angestrebten Anteil am Gesamtlebensmittelmarkt zu erreichen (ausführlich und grundlegend zum Zusammenhang zwischen Umweltaspekten und Marktstrategien siehe Meffert & Kirchgeorg 1998; Schaltegger & Petersen 2000). Die Leistungstreiber der Kundenperspektive stellen wiederum Anknüpfungspunkte für die Ergebnisgrößen aus den nachfolgenden Perspektiven dar (interne Prozessperspektive, Lern- und Entwicklungsperspektive und Nicht-Markt Perspektive).

2.4.6.3 Interne Prozessperspektive

In der **internen Prozessperspektive** der Balanced Scorecard werden diejenigen Prozesse identifiziert, die für das Erreichen der Kunden- und Finanzziele am kritischsten sind. Es wird also festgelegt, wie die Geschäftseinheit die Ziele der Finanz- und der Kundenperspektive erreichen möchte. Die strategischen Kernelemente, Ziele und Kennzahlen der internen Prozessperspektive werden dabei auf die in den beiden übergeordneten Perspektiven identifizierten Schwerpunkte bezogen. Durch dieses top-down gerichtete hierarchisch-kausale Vorgehen wird gewährleistet, dass die entscheidenden internen Unternehmensaktivitäten fokussiert und im Hinblick auf eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie koordiniert werden (vgl. Kaplan & Norton 1997, 89).

Kaplan und Norton schlagen vor, für die Ausformulierung der Prozessperspektive nicht nur die existierenden Betriebsprozesse zu betrachten, sondern eine **vollständige Wertschöpfungskette der internen Prozesse** zu definieren. Zwischen der Identifikation eines Kundenwunsches und dessen Erfüllung formulieren Kaplan und Norton ein generisches Wertkettenmodell, das sich aus den **drei Hauptgeschäftsprozessen Innovationsprozess, Betriebsprozess und Kundendienstprozess** zusammensetzt. Die ersten beiden Teilprozesse werden in zwei weitere generische Kernelemente untergliedert (vgl. Tabelle 2-5). Typischerweise wird dabei zwischen **kosten-, zeit- und qualitätsbezogenen Kennzahlen** unterschieden (vgl. Kaplan & Norton 1997, 92ff.).

Tabelle 2-5: Kernelemente der internen Prozessperspektive (nach Kaplan & Norton 1997, 92ff.).

Kernelemente der internen Prozessperspektive	
Innovationsprozess	
Marktidentifizierung	Marktforschung zur Identifikation der Marktgröße, der Besonderheiten der Kundenwünsche, sowie der preislichen Eckpunkte für das Zielprodukt
Schaffung des Produktes/ des Dienstleistungsangebots	F&E zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, zur Weiterentwicklung bestehender Produkte und Dienstleistungen, sowie zur Markteinführung
Betriebsprozess	
Herstellung des Produktes/der Dienstleistung	Effiziente und beständige Erstellung existierender Produkte und Dienstleistungen
Auslieferung des Produktes/ der Dienstleistung	Effiziente und pünktliche Lieferung existierender Produkte und Dienstleistungen an existierende Kunden
Kundendienstprozess	Garantie- und Wartungsarbeiten, Bearbeitung von Fehlern und Reklamationen, Bearbeitung von Zahlungen

Die Teilprozesse müssen entsprechend ihrer strategischen Bedeutung gewichtet und ausgewählt werden. Anschließend werden für die verschiedenen Teilprozesse vor dem Hintergrund der übergeordneten Markt- und Finanzziele strategiespezifische Kennzahlen und Ziele festgelegt. Es wird somit beschrieben, wie die Produkte und Dienstleistungen erstellt werden, mit denen die Absatzziele im angestrebte Kundensegment und die angestrebten Produktivitäts- und Investitionsziele erreicht werden sollen. Zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard muss dabei auch gefragt werden, ob die **strategiespezifischen Kernelemente eine spezifische Umwelt- oder Sozialausprägung** aufweisen. Sind Umwelt- und Sozialaspekte für die Kunden- und Finanzperspektive relevant, wird sich dies in der Regel auch in der Prozessperspektive in der Form strategischer Kernelemente niederschlagen.

Als **Leistungstreiber** der internen Prozessperspektive sollen diejenigen Aktivitäten identifiziert werden, welche auf die Erreichung der strategischen Ergebnisziele der Prozessperspektive den größten Einfluss haben. Die Ermittlung der internen Leistungstreiber erfolgt vor dem Hintergrund der unternehmens- oder geschäftsbereichsspezifischen Besonderheiten der internen Geschäftsprozesse. Es gibt umwelt- und sozialbezogene Leistungstreiber der internen Prozessperspektive, wenn Umwelt- und Sozialaspekte einen **bedeutenden Beitrag zur Erreichung der Ergebnisse der Prozessperspektive** leisten können. Wie in den anderen Perspektiven verweisen auch hier die Kerngrößen der untergeordneten Lern- und Entwicklungsperspektive auf die Leistungstreiber der Prozessperspektive.

Dies kann anhand einer Matrix untersucht werden, die alle potenziell relevanten Umwelt- und Sozialaspekte den Ergebnisgrößen und Leistungstreiberkategorien gegenübergestellt. Zur Identifikation ökologischer und/oder sozialer Kernelemente und Leistungstreiber in der Prozessperspektive müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Stellen ökologische und/oder soziale Aspekte Kernaspekte der Prozessperspektive dar oder leisten sie einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung der Ergebnisgrößen?
- Worin besteht dieser Beitrag, d.h. welche Kausalbeziehung besteht zwischen den ökologischen oder sozialen Leistungstreibern und den Ergebnisgrößen?
- Sind die identifizierten Umwelt- und Sozialaspekte ausreichend von Hygienefaktoren abgegrenzt?

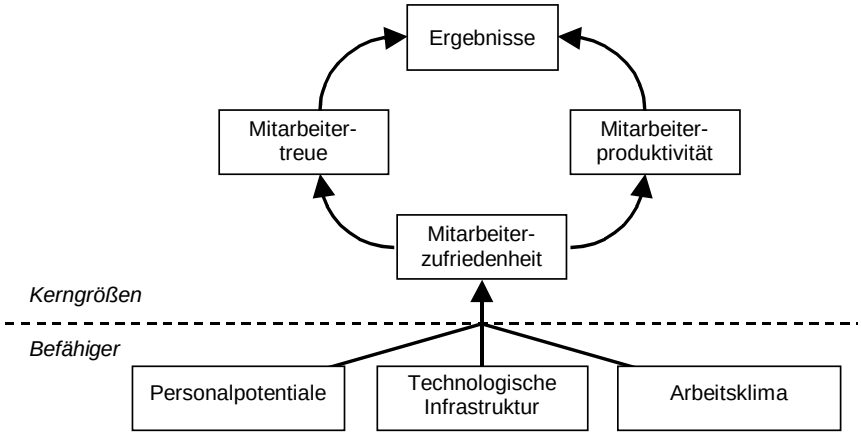
Anhand dieser Fragen und mit Hilfe der Matrix (Abbildung 2-6) werden alle relevanten Umwelt- und Sozialaspekte der Geschäftseinheit systematisch daraufhin untersucht, ob sie strategische Kernelemente oder Leistungstreiber der Prozessperspektive darstellen. Dabei sind sowohl produkt- und somit absatzmarktbezogene, als auch kosten- und investitionsrelevante Aspekte aus den übergeordneten Perspektiven in Betracht zu ziehen. Somit werden systematisch alle ökologisch und sozial einschlägigen Aspekte identifiziert, die einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele in der internen Prozessperspektive leisten (zum Management von Umweltaspekten in der Forschung und Entwicklung vgl. z.B. Dyckhoff & Ahn 1998; für den Bereich Umweltschutz und Produktion z.B. Dinkelbach & Rosenberg 2000 oder Kreikebaum 1992; zum umweltbezogenen Activity Based Costing vgl. Schaltegger & Müller 1997 und umfassend zu umweltrelevanten Kosten Schaltegger & Burritt 2000, 109ff.).

2.4.6.4 Lern- und Entwicklungsperspektive

In der Finanz-, Markt- und internen Prozessperspektive werden diejenigen Bereiche identifiziert und durch Zielsetzungen konkretisiert, in denen Unternehmen hervorragende Leistungen erbringen müssen, um ihre Strategie erfolgreich umzusetzen. Die **Lern- und Entwicklungsperspektive** beschreibt nun die zur Erreichung dieser Ziele notwen-

dige Infrastruktur und Organisationsausprägungen. Diese Ziele können jedoch nur erreicht werden, wenn die Mitarbeiter des Unternehmens über die erforderlichen Fähigkeiten, Informationen und Motivation verfügen. Deshalb wird die Notwendigkeit von Investitionen in strategische Personal- und Organisationspotenziale betont (vgl. Kaplan & Norton 1997, 121). Auch in der Lern- und Entwicklungsperspektive müssen Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber formuliert werden, wobei der Schwerpunkt – spiegelbildlich zur Finanzperspektive – auf den Leistungstreibern liegt. Sowohl für die Ergebnisgrößen als auch für die Leistungstreiber („Befähiger“) schlagen Kaplan und Norton generische Kategorien vor (siehe Abbildung 2-8).

Hauptkategorien der Lern- und Entwicklungsperspektive



Personalpotenziale	Fähigkeiten, Bildungsstand und Kompetenzen der Mitarbeiter
Technologische Infrastruktur	Informationssysteme, welche die Mitarbeiter zeitnah über die strategisch relevanten Auswirkungen ihres Handelns unterrichten, Ausstattung mit strategischen Schlüsseltechnologien
Arbeitsklima	Motivation, Empowerment und Zielausrichtung der Mitarbeiter, Teamfähigkeit

Abbildung 2-8: Hauptkategorien der Lern- und Entwicklungsperspektive (nach Kaplan & Norton 1997, 121ff.).

Kaplan und Norton betrachten die **drei Kerngrößen** Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitertreue und Mitarbeiterproduktivität als allgemeingültige personalbezogene Kerngrößen, die Voraussetzung dafür sind, dass die Ergebnisse der anderen Perspektiven erreicht werden können (vgl. Abbildung 2-8). Aufgrund dieser allgemeinen Bedeutung

kann es keine umwelt- oder sozialspezifische Ausprägung dieser Kerngrößen geben.[6] Die Frage nach einer umwelt- oder sozialspezifischen Ausprägung der Kernelemente entfällt demnach in der Lern- und Entwicklungsperspektive.

Um so bedeutender sind die **Leistungstreiber der Lern- und Entwicklungsperspektive**. Diese werden vor dem Hintergrund der strategischen Ziele der drei übergeordneten Perspektiven strategiespezifisch ausformuliert. Dabei wird festgelegt, welche Fähigkeiten und Kompetenzen die Mitarbeiter benötigen, welche Informationssysteme aufgebaut werden müssen und welches Arbeitsklima geschaffen werden soll, damit die strategischen Finanz-, Kunden- und Prozessziele erreicht werden. Dafür werden entsprechende Kennzahlen formuliert, die mit den Kennzahlen der anderen Perspektiven über Ursache-Wirkungsketten verbunden werden. Somit lässt sich der Beitrag und die Bedeutung der weichen Faktoren aus der Lern- und Entwicklungsperspektive für die erfolgreiche Strategieumsetzung nachvollziehbar und steuerbar machen (zum Human Resource Management mit Hilfe der Balanced Scorecard vgl. ausführlich Bühner & Akitürk 2000).

Zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard müssen bei der Festlegung der strategiespezifischen Ausprägungen der Leistungstreiber auch Umwelt- und Sozialaspekte berücksichtigt werden. Dazu müssen für alle unternehmensrelevanten Umwelt- und Sozialaspekte – wiederum mit Hilfe einer Matrix – folgende Fragen durchgegangen werden:

- Stellt der Umwelt- oder Sozialaspekt ein zentrales strategisches Element der Leistungstreiber (Personalpotenziale, technologische Infrastruktur, Arbeitsklima) dar?
- Worin besteht die strategierelevante Ausprägung dieses Umwelt- oder Sozialaspekts?
- Sind die identifizierten Umwelt- und Sozialaspekte ausreichend von Hygienefaktoren abgegrenzt?

Die strategiespezifische Ausprägung der einzelnen Leistungstreiber der Lern- und Entwicklungsperspektive ergibt sich aus den identifizierten strategischen Elementen in den anderen Perspektiven. Die strategische Relevanz der Elemente der Lern- und Entwicklungsperspektive ergibt sich daher aus den Anknüpfungspunkten mit den anderen Perspektiven. Diese Fragen können wiederum mit Hilfe einer Matrix durchgegangen werden, in der die generischen Leistungstreiberkategorien der Lern- und Entwicklungsperspektive einem umfassenden Katalog von potenziell relevanten Umwelt- und Sozialaspekten gegenübergestellt werden. Die zugrundeliegenden Annahmen über die Wirkungszusammenhänge zwischen den Umwelt- und Sozialaspekten und der erfolgreichen Umsetzung der Strategie bilden die Grundlage für die Formulierung entsprechender kausaler Ursache-Wirkungsbeziehungen mit den anderen Perspektiven (vgl. dazu in der Literatur zu ökologischen Lernprozessen Winter 1997 und Stieger 1997, zu Umweltinformationssystemen Schaltegger & Sturm 1994 und Schaltegger & Burritt 2000 sowie zu ökologi-

[6] Man könnte jedoch auch alle drei Kenngrößen bereits als genuin soziale Elemente interpretieren, da es sich um personalbezogene Größen handelt.

scher Mitarbeitermotivation Diekmann & Preisendörfer 1991; Domsch et al. 1997; Hammerl 1994; Hopfenbeck & Willig 1995; Schulz 1998).

2.4.6.5 Nicht-Markt Perspektive

Wie oben bereits ausführlich begründet, kann der marktfremde Charakter vieler Umwelt- und Sozialaspekte eine Nicht-Markt Perspektive der Sustainability Balanced Scorecard notwendig machen. Eine solche Nicht-Markt Perspektive ist als Rahmen oder Hintergrund für die vier anderen Perspektiven zu verstehen, die das ökonomisch-marktliche System abbilden (vgl. Abbildung 2-3).

Bei der Überprüfung der Notwendigkeit einer solchen Nicht-Markt Perspektive muss zunächst festgestellt werden, **ob** für die betrachtete Geschäftseinheit **strategische Kernelemente** existieren, die **außerhalb des marktlichen Wirkungsmechanismus** liegen. Analog zur Vorgehensweise in den anderen Perspektiven sollen hier generische Kategorien für **strategische Kernelemente der Nicht-Markt Perspektive** vorgeschlagen werden (vgl. Abbildung 2-9). Diese stellen die Hauptwirkungsmechanismen aus den nichtmarktlichen Unternehmensumfeldern auf Unternehmen dar.

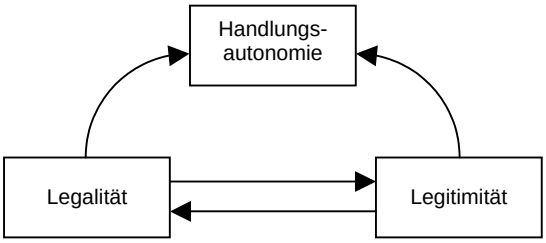
Kernaspekte der Nicht-Markt Perspektive	
	
Legalität	(vorausschauende) Sicherstellung der Einhaltung einschlägiger (umwelt- und sozialbezogener) rechtlicher Vorschriften (vgl. z.B. Hahn 2001)
Legitimität	(vorausschauende) Sicherung der Akzeptanz unternehmerischen Handelns bei Schlüsselanspruchsgruppen (vgl. z.B. Dyllick 1989; Göbel 1995; Suchman 1995; Liebl 1997)
Handlungsautonomie	Vergrößerung des strategischen Handlungsspielraumes und der Entscheidungsfreiheit für unternehmerisches Handeln (vgl. z.B. Bone-Winkel 1997; Pfeffer 1992a und 1992b; Schaltegger 1999)

Abbildung 2-9: Kernaspekte der Nicht-Markt Perspektive (vgl. Figge et al. 2001a, 56).

Zur Überprüfung der Notwendigkeit einer zusätzlichen Nicht-Markt Perspektive in der Sustainability Balanced Scorecard müssen drei Fragen geklärt werden:

- **Gibt es für die Geschäftseinheit zentrale Umwelt- oder Sozialthemen, die über nicht-marktliche Unternehmensumfelder den strategischen Erfolg beeinflussen?**
  Zur Beantwortung dieser Frage kann wiederum eine Matrix herangezogen werden, in der ein umfassender Katalog potenziell relevanter Umwelt- und Sozialaspekte den generischen Kategorien der Nicht-Markt Perspektive gegenübergestellt werden. Mit Hilfe einer solchen Matrix kann die strategiespezifische Ausprägung der Kernaspekte festgelegt werden.

- **Handelt es sich bei den identifizierten, einschlägigen Umwelt- und Sozialaspekten tatsächlich um strategische Kernelemente und nicht nur um Hygienefaktoren?**
  Dieser Frage muss äußerst sorgfältig nachgegangen werden, da strategische Vorteile meist innerhalb des Marktes begründet werden. Allerdings findet auch im nicht-marktlichen Bereich ein Wettbewerb etwa um die gesellschaftliche Akzeptanz und Legitimität statt (vgl. Scott 1991, 170; Lawrence et al. 1997, 309ff.; Massey 2001, 155ff.). Ob nicht-marktliche strategische Kernelemente vorliegen, kann anhand zweier Überlegungen überprüft werden: Durch eine **Opportunitätsbetrachtung** muss zunächst überlegt werden, wie groß die Konsequenzen einer Nichterfüllung der identifizierten Umwelt- und Sozialansprüche aus dem nicht-marktlichen Unternehmensumfeld wären. Je größer und gravierender die Konsequenzen, desto bedeutender sind die entsprechenden Umwelt- und Sozialaspekte einzustufen. Zur weiteren Abgrenzung gegenüber eines Hygienefaktors muss jedoch zusätzlich festgestellt werden, ob es ausreicht, den betreffenden Umwelt- oder Sozialanspruch lediglich zu satisfizieren, d.h. gerade ausreichend zu erfüllen. Dies spräche für einen Hygienefaktor. Kommt man aber zum Ergebnis, dass das Unternehmen bei der Erfüllung des betreffenden Umwelt- oder Sozialaspekts ein **exzellentes und vorausschauendes Verhalten** an den Tag legen muss, um den strategischen Erfolg der Geschäftseinheit zu gewährleisten, muss von einem nicht-marktlichen, strategischen Kernelement ausgegangen werden, das durch entsprechende Kennzahlen und Ursache-Wirkungsketten in die Sustainability Balanced Scorecard eingebunden werden muss.

- **Worin besteht die strategisch relevante Wirkungsweise der strategischen nicht-marktlichen Kernelemente?**
  Wenn die identifizierten Umwelt- und Sozialaspekte aus den nicht-marktlichen Unternehmensumfeldern strategische Kernelemente darstellen, müssen sie auch mit den anderen Perspektiven **über Ursache-Wirkungsketten verbunden** werden können. Somit wird zum Ausdruck gebracht, wie sich diese Aspekte letztlich auf den langfristigen ökonomischen Erfolg der Geschäftseinheit auswirken. Da die Nicht-Markt Perspektive einen Rahmen für die übrigen, marktlichen Perspektiven bildet (vgl. Abbildung 2-3), können die nicht-marktlichen strategischen Kernelemente **sowohl direkt** auf die Finanzperspektive, **als auch indirekt** über einer der anderen Perspektiven wirksam werden. So können sich Legitimitätsaspekte beispielsweise sowohl direkt auf dem Finanzmarkt, als auch auf dem Absatz- oder Arbeitsmarkt oder auch beim erfolgreichen und reibungslosen Ablauf von Betriebsprozessen auswirken. An wel-

cher Stelle die identifizierten nicht-marktlichen Umwelt- und Sozialaspekte strategisch wirksam werden, kann jedoch nur strategiespezifisch für jede Geschäftseinheit festgestellt werden.

Nur wenn aufgrund der Überlegungen bei der Beantwortung dieser drei Fragen umwelt- oder sozialbezogene strategische Kernelemente identifiziert wurden, ist die Einführung einer zusätzlichen Nicht-Markt Perspektive notwendig und gerechtfertigt. Ist dies nicht der Fall, zählen nicht-marktliche Umwelt- und Sozialaspekte zu den diagnostischen Hygienefaktoren oder sie sind lediglich Bestandteil des Leistungstreibers „Image und Reputation“ in der Kundenperspektive.

Die Frage nach den **Leistungstreibern der Nicht-Markt Perspektive** stellt sich nur, wenn die Einführung einer solchen zusätzlichen Perspektive gerechtfertigt und notwendig ist. Bei den Leistungstreibern geht es darum herauszufinden, durch welche Faktoren die zuvor identifizierten strategischen Kernelemente dieser Perspektive maßgeblich beeinflusst werden. Oft werden nur solche Umwelt- und Sozialansprüche aus den nicht-marktlichen Umfeldern an ein Unternehmen herangetragen, die durch das Unternehmen oder seine Branche beeinflusst oder zumindest damit in Zusammenhang gebracht werden (vgl. Wood 1991, 697). Ein Nahrungsmittelhersteller wird beispielsweise mit ökologischen und sozialen Aspekten seiner Produkte (Inhaltsstoffe, Verpackung) und Produktion (Herstellungsweise, Zulieferer, Emissionen etc.) in Verbindung gebracht. Auch wenn an ein Produkt unabhängig vom Hersteller, d.h. über die ganze Branche hinweg, soziale oder ökologische Anforderungen gestellt werden, fällt dies auf alle Hersteller zurück. Ein Lebensmittelhersteller dürfte jedoch nicht mit den Emissionsproblemen der Schwerindustrie oder mit Fragen der Kinderarbeit bei Zulieferern der Textilbranche in Verbindung gebracht werden. Deshalb sind die **Leistungstreiber der Nicht-Markt Perspektive in den anderen Perspektiven** der Sustainability Balanced Scorecard zu suchen, da diese die Kernaspekte des unternehmerischen Handelns einer Geschäftseinheit abbilden. Gleichzeitig wird dadurch die Einbindung der Nicht-Markt Perspektive in die Ursache-Wirkungsketten der Sustainability Balanced Scorecard gewährleistet und eine Parallelführung der Nicht-Markt Perspektive verhindert.

Zur Identifizierung der Leistungstreiber der Nicht-Markt Perspektive müssen die umwelt- und sozialbezogenen strategischen Kernelemente der Nicht-Markt Perspektive in einer Matrix den zuvor ermittelten Kernaktivitäten der anderen Scorecard-Perspektiven gegenüber gestellt werden. Dabei muss die Frage beantwortet werden, welche Aktivitäten der Geschäftseinheit oder des Unternehmens die strategischen Kernelemente der Nicht-Markt Perspektive wesentlich beeinflussen. Dabei müssen grundsätzlich alle anderen Perspektiven berücksichtigt werden. Somit wird die volle Einbindung der Rahmenperspektive „Nicht-Markt“ in die Sustainability Balanced Scorecard einer strategischen Geschäftseinheit gewährleistet. Eine solche Sustainability Balanced Scorecard bildet nun genau diejenigen Schlüsselfaktoren ab, die zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie entscheidend sind. Dies beinhaltet konventionell ökonomische wie auch

ökologische und soziale Aspekte unabhängig davon, ob sie marktlicher oder nicht-marktlicher Natur sind.

2.5 Fazit und Ausblick

Viele der bisherigen Ansätze des Umwelt- und Sozialmanagements sind dadurch gekennzeichnet, dass sie parallel zum allgemeinen Managementsystem von Unternehmen eingeführt wurden (vgl. z.B. Dyllick & Hamschmidt 2000; Scharn et al. 1999). Dadurch bleiben das Verhältnis zwischen den drei Nachhaltigkeitssäulen Ökonomie, Ökologie und Soziales offen und win-win Potenziale unausgeschöpft. Dies führt dazu, dass sie ihr ökologisches oder soziales Ziel verfolgen, ohne ihren Beitrag zu den anderen Dimensionen nachhaltiger Entwicklung zu berücksichtigen. Ein signifikanter Beitrag zur unternehmerischen Nachhaltigkeit gelingt auf diese Weise nur zufällig. Synergien werden nicht genutzt und Umwelt- und Sozialmanagement machen sich – schlimmstenfalls – sogar knappe Ressourcen gegenseitig streitig und reduzieren auf diese Weise ihre ökologische und soziale Effektivität. Damit Umwelt- und Sozialmanagement einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen leisten, müssen sie auch zur ökonomischen Dimension nachhaltiger Entwicklung beitragen. Dies soll durch die **Wertorientierung** des Umwelt- und Sozialmanagements gewährleistet werden. Dieses Kapitel hat dargelegt, wie ein Nachhaltigkeitsmanagement mit der Sustainability Balanced Scorecard, unterstützt werden kann. Dabei zeigt sich, dass das Konzept der Balanced Scorecard grundsätzlich für ein wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement geeignet ist. Hierzu müssen Umwelt- und Sozialaspekte in die Balanced Scorecard integriert werden. In diesem Kapitel diskutieren wir **drei methodische Ansätze** zur Integration ökologischer und sozialer Aspekte in die Balanced Scorecard-Methodik. Umwelt- und Sozialaspekte können, erstens, in die vier bestehenden Balanced Scorecard-Perspektiven eingegliedert werden. Die konventionelle BSC kann, zweitens, um eine Nicht-Markt Perspektive erweitert oder es kann, drittens, anschließend an die beiden ersten Varianten, eine eigene Umwelt- oder Sozial-Scorecard abgeleitet werden.

Die Sustainability Balanced Scorecard **integriert alle Umwelt- und Sozialaspekte**, die **strategisch erfolgsrelevant** sind. Die Eingliederung in die herkömmlichen Perspektiven der Balanced Scorecard und die Erweiterung um eine Nicht-Markt Perspektive schließen sich dabei nicht grundsätzlich aus. Sie können und sollten unter bestimmten Voraussetzungen sogar kombiniert werden. Strategisch relevante Aspekte, die Teil des Marktmechanismus sind (z.B. Anteil ökologisch sensibilisierter Kunden) sollten in den herkömmlichen Perspektiven eingegliedert werden. Nicht-marktliche, aber strategisch erfolgsrelevante Aspekte (z.B. Stakeholder eines Produktionsstandorts, die in keinem marktlichen Kontakt mit dem Unternehmen stehen) sind nicht oder nur schwer in den vier marktlichen Perspektiven der Balanced Scorecard zu berücksichtigen. Für sie wird eine zusätzliche Perspektive geschaffen.

Diese Kapitel diskutiert die **Vor- und Nachteile** und das **Verhältnis der drei Integrationsvarianten** zueinander und stellt dar, **wie eine Sustainability Balanced Scorecard formuliert** und im Unternehmen entwickelt werden kann. Anschließend wird detailliert dargestellt, wie Schritt für Schritt eine Sustainability Balanced Scorecard für eine strategische Geschäftseinheit entwickelt werden kann.

Das Konzept der Sustainability Balanced Scorecard wird hier für eine **wertorientierte Integration von Umwelt- und Sozialaspekten** vorgeschlagen. Hierzu berücksichtigt die Sustainability Balanced Scorecard diese Aspekte systematisch gemäß ihrer strategischen Relevanz im Zuge der Ableitung der strategischen Kernelemente und Leistungstreiber. Sie legt somit das Fundament für ein erfolgreiches, wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement. Indem Umwelt- und Sozialaspekte in den Prozess des strategischen Managements eingebettet werden, wird eine auf die strategischen Erfolgsfaktoren ausgerichtete und der unternehmensspezifischen Situation und Strategie entsprechende Sustainability Balanced Scorecard entwickelt. Diese Vorgehensweise gewährleistet, dass genau die ökologischen und sozialen Aspekte gemanagt werden, die erfolgsrelevant sind.

Der hier dargestellte Ansatz des wertorientierten Nachhaltigkeitsmanagements mit der Sustainability Balanced Scorecard weist somit eine **Reihe von Vorteilen** aus, die helfen können, die bisherigen Defizite des Nachhaltigkeitsmanagements zu überwinden. Kurzgefasst liegen diese Vorteile im Wesentlichen in den folgenden Punkten begründet:

- Die Sustainability Balanced Scorecard identifiziert die **erfolgsrelevanten** Umwelt- und Sozialaspekte, ...
- ... stellt **kausale Verknüpfung** der Umwelt- und Sozialaspekte mit dem Unternehmenserfolg her, ...
- ... macht den Beitrag von gutem Umwelt- und Sozialmanagement zum Unternehmenserfolg **transparent** und **kommunizierbar**, ...
- ... ermöglicht somit das Management aller Umwelt- und Sozialaspekte **entsprechend** ihrer **strategischen Relevanz** – als Kernaspekt, Leistungstreiber oder Hygienefaktor – und ...
- ... führt so zu einer **Integration** des Umwelt- und Sozialmanagements in das allgemeine Management.

Ein **weiterer Vorteil** des Ansatzes besteht darin, dass die Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard nach dem oben vorgestellten Ansatz **unabhängig** davon ist**, ob** ein Unternehmen eine **ausdrückliche Nachhaltigkeitsstrategie** verfolgt **oder nicht.** Logischerweise werden ökologische und/oder soziale Aspekte eine bedeutendere Rolle für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie einnehmen, je mehr sich ein Unternehmen schon in seiner Strategie explizite Nachhaltigkeitsziele setzt (für eine Diskussion verschiedener Nachhaltigkeitsstrategietypen im Zusammenhang mit der Balanced Scorecard vgl. Bieker et al. 2001a). Diese **Offenheit des Ansatzes** ermöglicht somit eine an den unternehmensspezifischen Gegebenheiten ausgerichtete Entwicklung einer Sustainability

Balanced Scorecard. Ihre Anwendung bleibt somit **nicht auf eine kleine Minderheit** von stark ökologisch und sozial ausgerichteten **Nischenunternehmen beschränkt**. Vielmehr eignet es sich dafür, auch bei der **großen Masse der Unternehmen** Umwelt- und Sozialaspekte systematisch in das Managementsystem zu integrieren. Eine Sustainability Balanced Scorecard legt dabei das Verhältnis zwischen den drei Pfeilern des Nachhaltigkeitskonzepts für die spezifische Strategie einer strategischen Geschäftseinheit offen. Dadurch können Unternehmen gezielt ihre Unternehmensleistung in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit verbessern und somit einen starken Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten (zur Messung von starken Nachhaltigkeitsbeiträgen vgl. Figge & Hahn 2002).

Auf der Grundlage der in diesem Kapitel dargestellten Methodik der Sustainability Balanced Scorecard zum wertorientierten Nachhaltigkeitsmanagement wurden im Laufe des Projektes drei Fallstudien erarbeitet, die im Teil „Fallstudien und Praxiserfahrungen“ dieses Buches dargestellt werden (vgl. Kapitel 4-10). Dabei wurde das hier diskutierte Vorgehen zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard in der Praxis auf verschiedene Geschäftsbereiche angewandt und zum Teil bis zur Formulierung von Kennzahlen und Maßnahmen heruntergebrochen.

3 Nachhaltigkeitsstrategien umsetzen mit einer Sustainability Balanced Scorecard

CARL ULRICH GMINDER, THOMAS BIEKER, THOMAS DYLLICK, KAI HOCKERTS

Eine Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) dient dazu, Nachhaltigkeitsstrategien in Handlungen umzusetzen, wie dies für die klassische Balanced Scorecard (BSC) im Hinblick auf die Umsetzung von allgemeinen Unternehmens- oder Geschäftsstrategien gilt. Dies heißt aber, dass die Entwicklung einer SBSC eine Nachhaltigkeitsstrategie voraussetzt und je nach Ausrichtung dieser Strategie ergeben sich unterschiedliche Inhalte und Ausprägungsformen der SBSC. Zentraler Ausgangspunkt des hier nachfolgend entwickelten methodischen Ansatzes ist deshalb der Zusammenhang von SBSC und Nachhaltigkeitsstrategien. Zunächst werden im vorliegenden Kapitel die konzeptionellen Grundlagen unternehmerischer Nachhaltigkeit vertieft und eine Typologie nachhaltigkeitsorienterter Wettbewerbsstrategien entwickelt (Kapitel 3.1), ehe die Konzeption einer Sustainability Balanced Scorecard verdeutlicht (Kapitel 3.2) und deren Integration in das allgemeine Managementsystem erläutert wird (Kapitel 3.3). Hieran anschließend wird aufgezeigt, wie sich unterschiedliche nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien mit einer SBSC umsetzen lassen (Kapitel 3.4), bevor abschließend die Grenzen eines wettbewerbsstrategischen Ansatzes im Bereich der Nachhaltigkeit angesprochen werden (Kapitel 3.5).

3.1 Unternehmerische Nachhaltigkeit: Konzeptionelle Grundlagen

Begriff und Inhalt des Nachhaltigkeitskonzepts sind bisher trotz, vielleicht auch wegen ihrer breiten Verwendung vieldeutig und in ihren Konsequenzen vage und unverbindlich geblieben. Dies gilt es zu bedenken, wenn es auf den Bereich der Wirtschaft im Sinne nachhaltiger Unternehmensleistungen oder eines Nachhaltigkeitsmanagements angewendet wird. Soll die Verwendung des Nachhaltigkeitsbegriffs mehr als nur eine modische Floskel sein, so bedarf es nicht nur rhetorischer Umdeutungen der bestehenden Praxis. Es braucht eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Bedeutung dieses Konzeptes und

seines Inhalts, aber auch mit den unvermeidlich entstehenden Konflikten im Zuge seiner praktischen Anwendung. In diesem einleitenden Abschnitt sollen die Grundlagen des Konzepts „unternehmerische Nachhaltigkeit“ ausgeleuchtet und geklärt werden.

3.1.1 Prinzipien unternehmerischer Nachhaltigkeit und erweiterter Kapitalbegriff

Historisch gesehen lassen sich **drei Quellen des Nachhaltigkeitsbegriffs** ausmachen. Seine Anfänge werden auf Entwicklungen in der mitteleuropäischen Forstwirtschaft zurückgeführt, die zu Beginn des 20. Jahrhunderts zur Aufnahme eines ersten Nachhaltigkeitsgrundsatzes “nicht mehr Bäume zu fällen, als der Wald erzeugt” in die Forstgesetze führte. Weltweit bekannt wurde der Begriff jedoch erst aufgrund des 1987 erschienenen UN-Berichts “Unsere gemeinsame Zukunft” (“Brundtland-Bericht”), welcher von folgender, bis heute wohl am häufigsten zitierten Definition ausgeht: "Dauerhafte Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können." Hauptziel nachhaltiger Entwicklung ist somit die dauerhafte und in diesem Sinne nachhaltige Befriedigung menschlicher Bedürfnisse in einem globalen Rahmen. Zum weltweiten Durchbruch verhalf diesem Konzept schließlich die 1992 in Rio de Janeiro stattgefundene UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (“Erdgipfel”) welche vor allem in Form der “Agenda 21“ ein umfassendes politisches Programm verabschiedete, um im Verlauf des 21. Jahrhunderts Nachhaltigkeit im globalen Maßstab zu erreichen. Demgemäß kann wirtschaftliche Entwicklung nur dann nachhaltig sein, wenn dabei die Tragfähigkeit natürlicher und sozialer Systeme gesichert und erhalten wird.

Aber was heißt „nachhaltiges Wirtschaften“ oder „nachhaltige Unternehmensführung“? Drei **zentrale Prinzipien** spielen für das Verständnis eine besondere Rolle:

- Es geht zum Ersten darum, vom Einkommen zu leben, nicht vom Kapital. Während dieses **„Prinzip der Kapitalerhaltung“** im wirtschaftlichen Bereich zum Allgemeingut gehört und schon immer ein gleichermaßen erfolgreiches wie auch verantwortungsvolles Wirtschaften gekennzeichnet hat, ist seine Anwendung auf das ökologische und soziale Kapital alles andere als selbstverständlich. Sich häufende Anzeichen einer ökologischen Auszehrung – vor allem in Ländern der Ersten Welt - und einer sozialen Ausbeutung – vor allem in Ländern der Dritten Welt – sind es denn auch vor allem gewesen, welche den politischen Aufstieg des Themas „nachhaltige Entwicklung“ begründet haben.
- Zum Zweiten geht es darum, kurz- und langfristige Aspekte zu integrieren. Dieses **„Prinzip der Dauerhaftigkeit“** verlangt, wirtschaftliche Entwicklungen in zeitlicher Perspektive so auszurichten, dass sie auf Dauer aufrecht erhalten werden können. Wirtschaftliche Entscheidungen, angetrieben durch immer kürzere Zeit- und Planungshorizonte der Akteure, neigen zunehmend zu einer Überbewertung kurzfristiger

Erfolge. Zentraler Motor dieser Dynamik ist der verstärkte Druck der Kapitalmärkte, der wirtschaftliches Handeln unter einen kurzfristigen, einseitig finanzwirtschaftlichen Erfolgsdruck setzt. Nachdem auch betriebsintern die Anreizstrukturen und Führungsinstrumente auf diese Ziele ausgerichtet worden sind, führt dies zu einer Abwertung anderer Erfolgsdimensionen und längerfristiger Erfolgsvoraussetzungen.[1]

- Zum Dritten geht es schließlich darum, ökonomische, ökologische und soziale Aspekte in den Entscheidungen und Maßnahmen integriert zu betrachten. Dies impliziert ein dreidimensionales Erfolgskonzept, eine **dreidimensionale Wertschöpfung** („Triple Bottom Line", vgl. Elkington 1998 und Zadek 2001, 105ff.). Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet somit in allen drei Dimensionen, ökonomisch, ökologisch und sozial, Wert zu erhalten, aber auch Wert zu schaffen.

Hinter dem Prinzip einer dreidimensionalen Wertschöpfung steht eine sehr **viel breitere Konzeption von „Kapital"**, als dies im Rahmen wirtschaftswissenschaftlicher oder umweltwirtschaftlicher Ansätze der Fall ist, die sich in der Regel auf die ökonomische oder ökologische Dimension alleine konzentrieren. In der Nachhaltigkeitsdiskussion wird zwischen einem ökonomischen, ökologischen (oder natürlichen) und sozialen Kapital unterschieden, welche es zu erhalten und zu mehren gilt. Neben den drei Hauptformen des Kapitals lassen sich acht Unterformen unterscheiden (vgl. hierzu das Five Capital Model bei SIGMA 2001, Kap. 4.3.2):

- **Ökonomisches Kapital:** Wirtschaftswissenschaftliche Ansätze unterscheiden üblicherweise zwischen **Finanzkapital** (z.B. Beteiligungen, Wertschriften in Form von Eigen- oder Fremdkapital) einerseits und **Realkapital** (z.B. Maschinen, Anlagen, Immobilien) andererseits. Eine dritte Form ökonomischen Kapitals ist das **Wissenskapital** (z.B. Know-how, Erfahrung oder "Intellectual Capital"). Es findet in jüngster Zeit zunehmende Beachtung, vor allem, um die enormen Bewertungsunterschiede zwischen den Buchwerten der Bilanz und den zumeist um ein Vielfaches höheren Börsenwerten von Unternehmen zu erklären.
- **Ökologisches Kapital:** Im Rahmen ökologischer Ansätze stehen zumeist **natürliche Ressourcen** im Vordergrund der Betrachtung, auf denen wirtschaftliche Produktionsprozesse basieren, die aber auch durch diese aufgezehrt werden. Hierbei wird zwischen erneuerbaren (z.B. Holz, Fisch, Getreide) und nicht erneuerbaren Ressourcen (z.B. fossile Brennstoffe, Artenvielfalt, Boden) unterschieden. Neben den Ressourcen spielen die **Senken** eine gleichermaßen bedeutende Rolle im Hinblick auf die Aufnahme, Verarbeitung und Neutralisierung der vielgestaltigen zivilisatorischen Verschmutzungen und Abfälle (Meadows et al. 1992, 68ff.). Und schließlich spielen auch die **ökologischen Systeme und Prozesse** eine bedeutende Rolle im Hinblick auf eine kontinuierliche Sicherung der von der Natur gratis erbrachten Ökosystem-

[1] Von einer für das Nachhaltigkeitsziel grundsätzlich problematischen Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die finanzwirtschaftliche Praxis einer Abdiskontierung zukünftiger Erfolge auf die Gegenwart, wonach gleich große Erträge geringer zu bewerten sind, wenn sie erst in der Zukunft eintreten.

dienstleistungen in Form von Klimastabilisierung, Selbstreinigung des Wassers, Zersetzung organischer Abfälle, Bodenremediation oder Reproduktion von Lebewesen (Hawken et al. 2000, 38ff. und 187ff.). Ökologisches Kapital stellt in dieser Perspektive weniger ein Verbrauchskapital als vielmehr ein Dienstleistungskapital dar, dessen Wert sich aus dem weisen Gebrauch und der Erhaltung seines Potenzials ergibt.

- **Soziales Kapital:** Im Hinblick auf das soziale Kapital kann zwischen Humankapital und gesellschaftlichem Kapital unterschieden werden. Während **Humankapital** Aspekte wie Fähigkeiten, Motivation oder Loyalität von Menschen und Arbeitskräften umfasst, stehen beim **gesellschaftlichen Kapital** eher Aspekte der Qualität und Leistungsfähigkeit sozialer Institutionen wie Schulen, Universitäten, Gesundheitswesen, öffentlicher Dienst und kultureller Institutionen im Vordergrund, die zugleich auch einen mehr oder weniger förderlichen gesellschaftlichen Rahmen für wirtschaftliche Tätigkeiten darstellen.

Alle Formen des Kapitals erweisen sich bei näherer Betrachtung als bedeutende Grundlage einer nachhaltig erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung. Dies gilt, obwohl "rein" wirtschaftliche Tätigkeiten traditionellerweise ausschließlich auf die Erhaltung und Mehrung ökonomischen Kapitals ausgerichtet sind, während die Pflege des natürlichen und sozialen Kapitals anderen Institutionen überlassen wurde, vor allem dem Staat und den Organen der Zivilgesellschaft. Diese klassische Arbeitsteilung ist jedoch in Auflösung begriffen. Die Funktionen überlappen sich zunehmend. Während der Staat im Zuge von Privatisierung und Liberalisierung einerseits zunehmend zurückgedrängt wird, werden ihm durch das New Public Management andererseits vermehrt wirtschaftliche Aufgaben und Funktionen zugewiesen. Gleichzeitig kann nicht übersehen werden, dass der Wirtschaft im Zuge ihrer Ausdehnung und Bedeutungszunahme über die ökonomischen Aufgaben hinaus auch ökologische und soziale Aufgaben zugewiesen worden sind. Es entstehen somit neue Formen der Arbeitsteilung und Kooperation, welche die traditionellen Grenzen zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aufgaben, aber auch zwischen öffentlichen und privaten Aufgaben neu ziehen.[2] Die Entwicklung führt zu integrierten, holistischen Funktionszuschreibungen und spiegelt sich in der Herausbildung integrierter Managementsysteme wie dem EFQM-Modell (Stahlmann & Clausen 2000, 122ff.), dem ökologisch erweiterten St. Galler Management Konzept (Dyllick & Hummel 1997) oder einer Sustainability Balanced Scorecard (Fahrbach et al. 2000, Dyllick & Schaltegger 2001, Arnold et al. 2001).

[2] Ökonomische Interpretationen verweisen in diesem Zusammenhang eher auf Aspekte wie begrenzte Substituierbarkeit verschiedener Formen des Kapitals, Irreversibilität und Nicht-Linearität. Vgl. Pearce & Turner 1990, Minsch et al. 1996.

3.1.2 Konzeption unternehmerischer Nachhaltigkeit

Das Nachhaltigkeitskonzept wirft wichtige Fragen auf. Geht man davon aus, dass Nachhaltigkeit auf Ebene des Unternehmens weder dasselbe ist wie Nachhaltigkeit auf Ebene der Gesellschaft noch daraus abgeleitet werden kann, ist man mit der grundlegenden Frage konfrontiert, was Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene denn dann heißt? Mit anderen Worten: Wie muss man sich eine angemessene **Konzeption unternehmerischer Nachhaltigkeit** vorstellen? Um eine solche Konzeption zu entwickeln, sollen folgende fünf Leitfragen den Weg weisen:

- Um welche Nachhaltigkeitsprobleme geht es? Stehen die Nachhaltigkeitswirkungen der Unternehmenstätigkeiten im Vordergrund oder die Nachhaltigkeitsprobleme der Gesellschaft? **(Problemebene)**
- Besteht das Ziel unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements in der Reduktion der verursachten Belastungen oder im Schaffen ökonomischer, ökologischer und sozialer Werte? **(Zielbereiche)**
- Was sind die handlungsleitenden Gründe unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements? **(Handlungsgründe)**
- Auf welchen Ebenen bewegen sich nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen? **(Handlungsebenen)**
- Welche sind die Ansatzpunkte nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen im Unternehmen? (**Handlungsfelder im Unternehmen**)

3.1.2.1 Problemebene: Probleme des Unternehmens oder der Gesellschaft?

Zunächst ist festzustellen, dass Nachhaltigkeit bisher vor allem eine **gesellschaftspolitische** Aufgabe und Vision darstellt, deren konkrete Inhalte und Ziele oftmals noch sehr vage sind. Entsprechend groß sind auch die Interpretationsspielräume und vielfältig die Aussagen, die man hierzu antrifft. Ganz allgemein geht es um eine Verbesserung der Lebensqualität und um Zukunftssicherung in einem sehr umfassenden Sinne, unter Vermeidung von Spannungen und Konflikten im ökologischen und sozialen Bereich. Erst in jüngster Zeit wird diese Vision in Form von Handlungsfeldern, Strategien und Maßnahmen konkretisiert, denen zunehmend auch politische Verbindlichkeit zukommt. Auf europäischer Ebene hat z.B. der Europäische Rat auf seiner Sitzung in Göteborg im Juni 2001 ergänzend zu bereits bestehenden Beschlüssen in den beiden Bereichen **Armut und soziale Ausgrenzung** sowie **Alterung der Bevölkerung** (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 1999) vier Hauptgebiete einer europäischen Nachhaltigkeitspolitik festgelegt (Schweizerischer Bundesrat 2002, 6):

- **Bekämpfung der Klimaveränderung und vermehrter Einsatz sauberer Energieträger**, namentlich mit dem Ziel, den Anteil der aus erneuerbaren Energiequellen produzierten Elektrizität am Gesamtverbrauch der EU auf 22% anzuheben;
- **Gewährleistung einer ökologisch vertretbaren Mobilität** und entsprechender Verkehrsmittel mittels Infrastrukturinvestitionen, die vorrangig den öffentlichen Verkehr und die Eisenbahnen berücksichtigen, sowie durch den vollen Einbezug der sozialen und ökologischen Kosten des Verkehrs;
- **Risikominderung im Gesundheitsbereich** beispielsweise durch die Verabschiedung einer Politik über chemische Stoffe bis zum Jahr 2004 und durch die Schaffung eines europäischen Überwachungs- und Frühwarnsystems für Gesundheitsfragen;
- Gesteigerte Sensibilisierung für einen verantwortungsvollen Umgang mit **natürlichen Ressourcen**, Förderung von umweltverträglichen Produktionsmethoden in der Landwirtschaft, Wiederherstellung von Lebensräumen und natürlichen Systemen sowie Anhalten des Rückgangs der Biodiversität bis zum Jahr 2010.

Auf der anderen Seite ist das Nachhaltigkeitskonzept in jüngster Zeit insbesondere bei Großunternehmen auf ein gesteigertes Interesse gestoßen. Unternehmen wie Shell, BP, ABB, Henkel, Novartis, Novo Nordisk oder Unilever bekennen sich zur Nachhaltigkeit als einer für sie gültigen **Unternehmensvision**. Ausgehend von den nachhaltigkeitsrelevanten Wirkungen ihrer Unternehmenstätigkeiten leiten sie Ziele ab, entwickeln Strategien und Maßnahmen, welche mit Hilfe spezieller Nachhaltigkeitsmanagementsysteme in die Realität umgesetzt werden und deren Erfolge - teilweise - anhand von Nachhaltigkeitsindikatoren gemessen und beurteilt werden. Im Rahmen spezieller Nachhaltigkeitsberichte wird schließlich über die Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse informiert und Rechenschaft abgelegt.

Nachhaltigkeitsziele und -maßnahmen der Unternehmen können somit an **zwei ganz verschiedenen Referenzpunkten** ausgerichtet werden: an den Nachhaltigkeitswirkungen der Unternehmenstätigkeiten einerseits und am Beitrag des Unternehmens zu den Nachhaltigkeitszielen der Gesellschaft andererseits. Geht es um die Nachhaltigkeitswirkungen der Unternehmenstätigkeiten, so steht die Unternehmensebene im Vordergrund der Betrachtung. Geht es hingegen um die Nachhaltigkeitsprobleme der Gesellschaft, so stehen die Probleme und Herausforderungen auf Ebene der Gesellschaft im Vordergrund. **Beide Referenzpunkte** sind für die Ausrichtung unternehmerischer Nachhaltigkeit von Bedeutung. Sie sind jedoch sehr unterschiedlicher Natur.

Tabelle 3-1: Unterschiedliche Referenzpunkte unternehmerischer Nachhaltigkeit

	Nachhaltigkeitswirkungen der Unternehmenstätigkeiten	**Nachhaltigkeitsprobleme der Gesellschaft**
Ziel	Optimierung unternehmerischer Ökoeffizienz und Sozioeffizienz	Beitrag zur Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen der Gesellschaft
Ansatzpunkte für Maßnahmen	Tätigkeiten des Unternehmens und deren Nachhaltigkeitswirkungen (z.B. Nachhaltigkeitsaspekte der Prozesse und Produkte)	Nachhaltigkeitsprobleme der Gesellschaft (z.B. Klimaschutz, Energieeffizienz, Mobilität, Landwirtschaft, Tourismus)
Maßnahmen	Primär auf Unternehmensebene (operative und strategische Maßnahmen)	Primär auf übergeordneten Ebenen (transformative Maßnahmen)

Stehen die **Nachhaltigkeitswirkungen der Unternehmenstätigkeiten** im Vordergrund der Betrachtung, so verlangt dies, die relevanten Umwelt- und Sozialaspekte des Unternehmens zu analysieren und geeignete Maßnahmen zu treffen, um die hiermit verbundenen Belastungen zu reduzieren. Es geht mit anderen Worten darum, den ökologischen und sozialen „Fußabdruck" des Unternehmens[3] zu reduzieren, indem die Ökoeffizienz (Schaltegger & Sturm 1990, Schmidheiny et al. 1992, de Simone & Popoff 1997) einerseits und die Sozioeffizienz andererseits verbessert wird. Dies führt zu mehr oder weniger weitgehenden, zumeist aber nur relativen Verbesserungen der Energieeffizienz, der Ressourceneffizienz oder zu Verbesserungen in Bereichen wie Arbeitssicherheit, Flexibilisierung der Arbeit oder auch zur Umsetzung sozialer Standards in der Beschaffung. Ansatzpunkte für Maßnahmen liegen dabei **im Unternehmen** und gehen von der Nachhaltigkeitsrelevanz der **eigenen Tätigkeiten** aus. Die ergriffenen Maßnahmen bewegen sich dabei primär auf der Unternehmensebene und umfassen operative sowie strategische Maßnahmen, wenn man an Prozessoptimierungen oder an die Entwicklung innovativer Produkte denkt.

Für die Gesellschaft stehen zumeist andere Fragen und Problembereiche im Vordergrund als für die Unternehmen. So sind Energieverbrauch und Klimabelastungen wohl ein gesellschaftliches Problem, aber aufgrund der geringen Kostenbelastung nur in den wenigsten Fällen auch ein relevantes Problem für Unternehmen. Und die bedeutenden Fragen des innerstädtischen oder des alpenquerenden Verkehrs sind wohl Nachhaltigkeitsprobleme der Gesellschaft, für die sich die politischen Instanzen, in der Regel aber nicht die Anbieter - und genauso wenig die Nutzer - entsprechender Mobilitätsdienst-

[3] Vgl. zum Konzept des ökologischen Fußabdrucks Wackernagel & Rees 1996, zur Anwendung auf Nationen Sturm et al. 1999.

leistungen verantwortlich fühlen. Dennoch können diese Probleme auch von Unternehmen als Ansatzpunkt für Nachhaltigkeitsmaßnahmen genommen werden. Sie gehen dann von den Nachhaltigkeitsproblemen der Gesellschaft aus und suchen nach geeigneten Mitteln und Maßnahmen, um Beiträge zu ihrer Lösung zu entwickeln. Maßnahmen zielen dabei häufig auf **übergeordnete Systemebenen**, wie die Branche insgesamt, eine Region oder die politischen Rahmenbedingungen. Relevante Lösungsbeiträge zielen deshalb auch eher auf **transformative Maßnahmen**[4] wie die Mitwirkung an der Etablierung gemeinsamer Qualitäts- oder Leistungsstandards, an Branchenvereinbarungen oder an politischen Lösungen.

Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene bewegt sich somit in einem Spannungsfeld zwischen Unternehmenstätigkeiten und Gesellschaftsproblemen. Beide Ansatzpunkte sind relevant und im Rahmen einer nachhaltigen Ausrichtung der Unternehmensleistungen zu berücksichtigen. Wie stehen diese beiden Bereiche nun aber zueinander? Welcher Bereich ist der wichtigere? Für Unternehmen stehen zunächst einmal die Nachhaltigkeitswirkungen der eigenen Tätigkeiten im Vordergrund. Hierfür spricht, dass von Unternehmen erwartet wird, dass sie zunächst einmal „das eigene Haus in Ordnung bringen“, bevor sie sich „aus dem Fenster lehnen“ und sich den Nachhaltigkeitsproblemen der Gesellschaft zuwenden. Gleichzeitig kann aber auch nicht übersehen werden, dass dies von außen betrachtet wohl eher als unternehmerische „Pflicht“ angesehen werden wird. Es handelt sich im Sinne der Motivationstheorie von Herzberg somit um einen „Hygienefaktor“[5], der negative Kritik vermindern kann, jedoch keine Anerkennung auslöst. Von Außen betrachtet stehen die Nachhaltigkeitsprobleme der Gesellschaft insgesamt im Vordergrund. Erst erkennbare Beiträge zu deren Bewältigung werden zu einer positiven Auszeichnung der Unternehmen führen („Motivatoren“ gemäß der Herzbergschen Theorie). Gesellschaftliche Anspruchsgruppen bemessen die Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen vor allem daran, welchen Beitrag sie zur Bewältigung der dominanten Nachhaltigkeitsprobleme der Gesellschaft leisten. Positiv gewendet ist aber auch darauf hinzuweisen, dass Nachhaltigkeitsprobleme der Gesellschaft interessante Orientierungspunkte für die Ausrichtung nachhaltiger Unternehmensinnovationen bieten, so z.B. im Bereich erneuerbarer Energien oder regionaler Lebensmittel.

3.1.2.2 Zielbereiche: Belastungen reduzieren oder Werte schaffen?

Je nachdem, wie der Einfluss unternehmerischer Tätigkeiten auf Wirtschaft, Natur und Gesellschaft gesehen wird, rücken andere Maßnahmen in den Vordergrund der Betrachtung. Stehen **belastende Einflüsse** auf die sozialen Beziehungen im gesellschaftlichen

[4] Vgl. hierzu aus wirtschaftsethischer Perspektive Ulrich 1991 und 2001, 393ff.; aus Perspektive der Umweltmanagementlehre Schneidewind 1998 und Belz 2001, 91ff.

[5] Die Zwei-Faktorentheorie von Herzberg unterscheidet bzgl. der Motivation vom Mitarbeitern zwischen zwei sehr unterschiedlich wirkenden Faktoren: „Hygienfaktoren“ einerseits, die Unzufriedenheit verhindern, aber keine Zufriedenheit herstellen (z.B. Lohngerechtigkeit), und „Motivatoren“ andererseits, die Zufriedenheit herstellen können (z.B. Übertragung von Verantwortung).

Umfeld oder die Ausbeutung knapper Ressourcenbestände im Vordergrund der Betrachtung, so drängen sich **defensive Maßnahmen** auf. Dementsprechend geht es darum, solche Belastungen zu vermeiden oder zu vermindern. Die betroffenen Tätigkeiten sind anzupassen, zu optimieren oder zu ersetzen. Stehen **wertvermehrende Tätigkeiten** im Vordergrund der Betrachtung, so treten vielmehr **offensive Maßnahmen** in den Vordergrund. Dann besteht das Ziel vielmehr darin, die entsprechenden Tätigkeiten zu verstärken und weiter zu entwickeln. Zu denken ist hierbei z.B. an die Entwicklung und Vermarktung alternativer Energien oder neuartiger Mobilitätskonzepte, wie dies Mobility CarSharing in der Schweiz mit beachtlichem Erfolg tut.

Die Unterscheidung von nachhaltigkeitsbezogen Risiken und Chancen liegt beispielsweise dem Dow Jones Sustainability Index zugrunde, in dessen Rahmen beide Aspekte klar voneinander getrennt werden.[6] Demgemäß werden **risikoseitig** die branchenspezifischen Nachhaltigkeitsrisiken (z.B. der Mineralölbranche insgesamt) beurteilt, dann aber auch die strategischen Risiken (z.B. Exxons Bau einer Pipeline durch sensibles Gebiet in Afrika) sowie das Management von Nachhaltigkeitsrisiken auf Unternehmensebene (z.B. Exxons offene Bekämpfung einer wirksamen Klimapolitik). **Chancenseitig** werden analog einerseits die branchenspezifischen Nachhaltigkeitschancen (z.B. der Anbieter von Biolebensmitteln) beurteilt, andererseits die strategischen Chancen (z.B. einer Supermarktkette für Biolebensmittel wie Whole Foods) sowie das Management von Nachhaltigkeitschancen auf Unternehmensebene (z.B. gesicherte Beschaffungsquellen sowie wirksame Management- und Incentivesysteme). Hieraus werden zwei voneinander unabhängige Beurteilungsindikatoren gewonnen, da nachhaltigkeitsbezogene Risiken und Chancen durch unterschiedliche Entwicklungen bestimmt sind, aber auch durch andere Strategien und Maßnahmen bewältigt bzw. ausgenützt werden. Wenn es auch Branchen gibt, bei denen Nachhaltigkeitsrisiken von ihrer Bedeutung her insgesamt dominieren (z.B. Mineralölindustrie), weshalb Maßnahmen eines unternehmerischen Risikomanagements entsprechend wichtig sind, so ist doch zumeist von einem unterschiedlichen Mix gleichzeitig vorliegender Risiken und Chancen auszugehen, die neben eines defensiven Risikomanagements auch eines offensiven Chancenmanagements bedürfen. (im Falle der Mineralölindustrie z.B. die Entwicklung sauberer Dieselkraftstoffe oder die Erschließung regenerativer Energiequellen wie der Sonnenenergie). Die Frage nach der Art der nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen ist deshalb auch keine „Entweder-Oder-Frage“, sondern in aller Regel eine „Sowohl-Als-Auch-Frage“.

3.1.2.3 Handlungsgründe: Werte und Strategien

Betrachtet man die **Handlungsgründe**, geht also der Frage nach, **warum** Unternehmen sich des Nachhaltigkeitsthemas annehmen, so stößt man typischerweise auf eine Mi-

[6] Vgl. Flatz 2000, 116ff. und Ringger 2001. Letzterer definiert in diesem Zusammenhang corporate sustainability als „business approach to create long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from economic, environmental and social developments.“ (S.32)

schung politisch-ethischer und strategischer Gründe, indem einerseits Aspekte der unternehmerischen Verantwortung und des aufgeklärten Selbstverständnisses, andererseits aber auch Aspekte der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit sowie des Images und der Reputation betont werden. Diese Verknüpfung von Werten und Strategien lässt sich z.B. anhand des Nachhaltigkeitsberichtes von Shell „People, Planet & Profits“ verdeutlichen:

„Sustainable development offers a means of tackling some of society's most pressing concerns – extremes of poverty and wealth, population growth, abuses of human rights, environmental destruction, climate change and loss of biodiversity.“ Und: „Our core values of honesty, integrity and respect for people are at the heart of our Business Principles, the basis on which we do business. In these principles we undertake to contribute to sustainable development.“ (Shell 2000, 6).

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass eine Ausrichtung am Konzept der nachhaltigen Entwicklung sowohl Ausdruck einer bewussten Ausrichtung an unternehmerischen Grundwerten ist („an expression of values“), zugleich aber auch einer Ausrichtung am Schaffen wirtschaftlicher Werte („a creator of business value“). Drei verschiedene **wettbewerbsstrategische Gründe** für ein nachhaltiges Unternehmenshandeln lassen sich unterscheiden: Es geht erstens um die langfristige Absicherung des Unternehmenserfolgs angesichts großer Unsicherheiten, somit um **Planungssicherheit**. Es geht zweitens um die Vermeidung von Konflikten mit Anspruchsgruppen, damit um die **Sicherung von Akzeptanz und Legitimität**. Und es geht drittens um das Erkennen und Ausnützen von **Differenzierungs- und Marktpotenzialen**, also darum, bestehende Kunden zu binden bzw. neue zu gewinnen, aber auch allgemein um Innovation und Zukunftssicherung.

Die politisch-ethische und die unternehmensstrategische Ebene, somit Werte und Strategien, erweisen sich im Hinblick auf die Begründung praktischen Handelns als **eng miteinander verknüpft**. Strategische Gründe alleine dürften in diesem Bereich nicht genügen, da sie von außen hinterfragt und angezweifelt werden und im Innern nicht die erforderliche Wertebasis für nachhaltiges Unternehmenshandeln zu schaffen vermögen. Damit dürfte aber auch die erforderliche Mobilisierung des Unternehmens begrenzt bleiben und die Richtschnur für eine langfristige Ausrichtung des Handelns fehlen. Politisch-ethische Gründe alleine laufen Gefahr die Erfolgsbedingungen gering zu schätzen, wonach Unternehmensstrategien wirtschaftlich begründbar sein müssen, sollen sie für das Unternehmen dauerhaft tragfähig sein. Einfache Begründungen nach einem „Entweder-Oder-Schema“ fallen deshalb auch schwer und erscheinen reduktionistisch. Mit anderen Worten: So verständlich Fragen nach einer Gewichtung der politisch-ethischen und unternehmensstrategischen Gründe nachhaltigen Unternehmenshandelns auch sind, sie verkennen die tatsächliche Komplexität und Wechselwirkungen zwischen den beiden Ebenen.

3.1.2.4 Handlungsebenen: Von Prozessen zum Bedürfnis

Nachhaltigkeitsbezogene Handlungen bewegen sich auch auf ganz unterschiedlichen Handlungsebenen. Es lassen sich fünf Ebenen nachhaltigen Unternehmenshandelns unterscheiden, die von einem bestimmten Handlungsbereich im Unternehmen bis zur gesellschaftlichen Ebene reichen.[7]

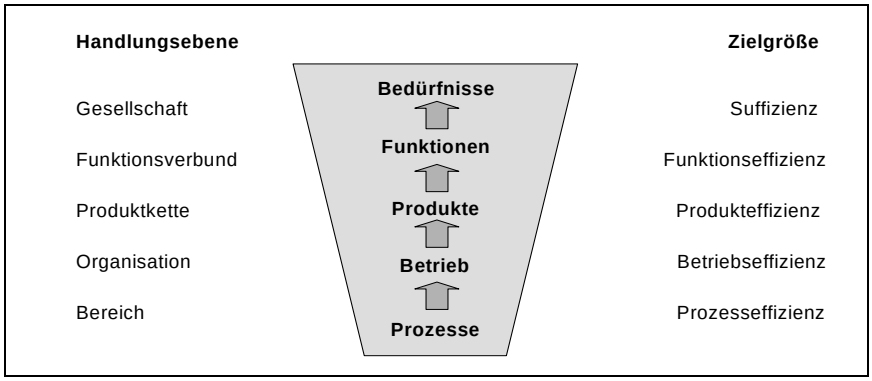


Abbildung 3-1: Handlungsebenen und Zielgrößen nachhaltigen Unternehmenshandelns

Jede dieser Handlungsebenen stellt einen anderen Kontext dar mit unterschiedlichen Zielgrößen. Auf der ersten Ebene stehen einzelne **Prozesse** im Vordergrund. Ziel auf dieser Ebene ist es, die Effizienz der Prozesse zu verbessern. Nehmen wir die Herstellung von Druckerzeugnissen, so geht es auf dieser Ebene z.B. um das Schließen des Wasserkreislaufs in der Papierherstellung. Die relevante Handlungsebene ist der Produktionsbereich im Unternehmen. Auf der zweiten Ebene geht es um die nachhaltige Verbesserung des ganzen **Betriebs**, wofür heute spezifische Managementsysteme eingesetzt werden. Die relevante Handlungsebene ist hier die Organisation, die mittels des Managementsystems gestaltet wird. Bleiben wir bei dem Beispiel der Herstellung von Druckerzeugnissen, so geht es hier um die Effizienz des ganzen Betriebs bzw. der ganzen Organisation. Auf der dritten Ebene geht es um die nachhaltige Optimierung der **Produkte**, z.B. einer Zeitschrift. Als relevante Handlungsebene tritt hier die ganze Produktkette in den Vordergrund, die im Fall der Papierkette von der Waldbewirtschaftung bis zur Rückgewinnung von Recyclingfasern reicht. Zielgröße ist die Produkteffizienz über den ganzen Lebenszyklus, somit die Lebenszykluseffizienz. Auf der vierten Ebene stehen die **Funktionen** des Produktes für den Anwender im Vordergrund. Zielgröße ist die Funktionseffizienz der Produkte. Ausgehend von der Funktion des Druckprodukts, Informationen zu Lesern zu bringen, ergeben sich hier neuartige Ansatzpunkte, um diese

[7] Diese Handlungsebenen wurden von Schneidewind 1994 entwickelt und als COSY-Konzept (Company Oriented Sustainability) bezeichnet. Die Handlungsebene „Organisation“ bzw. „Betrieb“ fehlt dort jedoch.

Funktion durch andere Leistungen zu erfüllen. Zu denken wäre hier z.B. an ein „print-on-demand“ durch den Leser oder den Verkäufer. Die relevante Handlungsebene ist der Funktionsverbund, wobei es für ein „magazine-on-demand“ hier z.B. des Zusammenwirkens von Informationslieferant, Softwarehersteller und Vermittler bedarf. Auf der fünften und höchsten Handlungsebene stehen die **Bedürfnisse** im Vordergrund. Nicht mehr Effizienzpotenziale stehen im Vordergrund, sondern die Suffizienz, also die Genügsamkeit der Menschen im Umgang mit materiellen Dingen. Ob z.B. jeder Haushalt den Papierdurchfluss benötigt, der in den hochentwickelten Industrien zu registrieren ist, ist eine Frage grundlegender Bedürfnisse und Werte der Gesellschaft insgesamt.

Höhere Ebenen eröffnen neue und zumeist weiterreichende Optimierungspotenziale für ein nachhaltiges Unternehmenshandeln. Sie stellen aber auch umfassendere Handlungsebenen dar. Je höher die Ebene, desto anspruchsvoller gestaltet sich das Handeln, weil größere und wohl auch zunehmend heterogene Kreise involviert sind. So sind die beiden unteren Ebenen noch durch das Unternehmen selber zu kontrollieren, während bereits die Kooperation über die Produktkette eine Vielfalt von Unternehmen betrifft, die aber immerhin noch durch Lieferbeziehungen miteinander verknüpft sind. Auf der Ebene des Funktionsverbundes bestehen nicht einmal mehr Lieferbeziehungen, was eine Koordination aufwendiger macht. Und Prozesse der Bedürfnisreflexion können durch Unternehmen nur als Teilnehmer an grundsätzlich offenen gesellschaftlichen Diskursen mitgestaltet, nicht aber einseitig bestimmt werden.

3.1.2.5 Handlungsfelder im Unternehmen: Produktion, Produkte und Management

Während sich in einer übergreifenden Systemperspektive verschiedene Handlungsebenen unterscheiden lassen, lässt der Blick in das Unternehmen hinein verschiedene Handlungsfelder erkennen. Die früher entwickelte Einteilung ökologisch relevanter Handlungsfelder in Produktion, Produkte und Management lässt sich auf den Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements übertragen.[8]

Im **Handlungsfeld Produktion** (oder Betrieb) stehen die Herstellungs- und Betriebsprozesse im Vordergrund der Betrachtung. Sie sind vor allem bestimmt durch die eingesetzte Technik und deren Auswirkungen bzw. durch die zum Einsatz gelangenden Anlagen. Ihre Auswirkungen betreffen den jeweiligen Standort, sie strahlen aber auch auf dessen unmittelbares Umfeld aus. Hier spielen Ressourcenverbräuche, Emissionen, Abfälle und Risiken eine Rolle. Maßnahmen sind auf die Optimierung der Technologie, der Prozesse und der Managementroutinen ausgerichtet. Es geht in ökologischer Hinsicht sowohl um Risikoverminderung als auch um Effizienzverbesserung. In sozialer Hinsicht stehen die Arbeitsverhältnisse und deren Ausgestaltung aber auch die Auswirkungen auf

[8] Vgl. Dyllick 1992, 404f.; Dyllick & Hamschmidt 2001, 45ff.; wo im Kontext des Umweltmanagements zwischen den Bereichen Betriebsökologie, Produktökologie sowie Organisation und Management (inkl. Umweltmanagementsysteme) unterschieden wird.

das soziale Umfeld im Vordergrund. Im **Handlungsfeld Produkte** sind die Leistungen des Unternehmens in Form von Produkten und Dienstleistungen Ausgangspunkt der Betrachtung, deren Auswirkungen über den ganzen Lebensweg hinweg betrachtet werden. Hieraus entsteht ein Bild, das entweder auf der Basis der relevanten Stoffflüsse analysiert wird (z.B. mit Produktökobilanzen oder einer Belastungsmatrix) oder auf der Basis von Akteursketten (z.B. anhand einer Anspruchsgruppenanalyse oder mit einer Anspruchsmatrix), wobei hier die Lieferanten und Kunden, aber auch die Märkte und die Konkurrenz im Vordergrund stehen.[9] Sind im Hinblick auf das Handlungsfeld Produktion vor allem die technischen Funktionsbereiche betroffen (Produktion, Technik, Logistik), so sind dies bzgl. des Handlungsfeldes Produkte eher die Funktionsbereiche Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb. Im **Handlungsfeld Management** sind die Organisations- und Führungsmaßnahmen Ausgangspunkt der Betrachtung, mit deren Hilfe Ziele im Nachhaltigkeitsbereich festgelegt werden, Programme und Maßnahmen definiert und mittels geeigneter Managementsysteme umgesetzt und überwacht werden.[10] International normierte Managementsysteme spielen hierfür eine zentrale Rolle wie das EFQM-Modell im Bereich des Total Quality Management, ISO 14001 und EMAS im Bereich der Umweltmanagementsysteme, SA 8000 und AA 1000 im Bereich der Sozialmanagementsysteme, das britische SIGMA-Projekt oder die Leitlinien der Global Reporting Initiative für den Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements. Diese Managementsysteme beruhen heute auf gleichartigen Strukturmerkmalen und basieren zentral auf dem Mechanismus eines systematischen Plan-Do-Check-Act-Kreislaufs, somit auf der Wirkung systematischer, selbstorganisierter, aber überwachter Kontroll- und Verbesserungszyklen.

Führt man die Handlungsfelder mit den zuerst behandelten Problemebenen zusammen, so wird aus der Gegenüberstellung deutlich, wie sich die spezifischen Nachhaltigkeitsthemen voneinander unterscheiden:

[9] In Dyllick et al. 1997 wurden hierfür als Analyseinstrumente eine „ökologische Belastungsmatrix“ (9ff.) sowie eine „ökologische Anspruchsmatrix“ (25ff.) entwickelt, die sich analog auch auf den Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements anwenden lassen.

[10] Die ISO-Norm 14031 „Umweltleistungsbewertung“ unterscheidet zwischen dem operativen Bereich – dies umfasst hier die Produktion und die Produkte – und dem Managementbereich.

Tabelle 3-2: Handlungsfeldspezifische Nachhaltigkeitsthemen auf unterschiedlichen Problemebenen

	Unternehmenstätigkeiten	**Gesellschaftsprobleme**
Produktion	Nachhaltige Produktion Nachhaltige Prozesse	Nachhaltige Technik Stoffflussmanagement
Produkte	Nachhaltige Produkte Nachhaltigkeitsmarketing	Nachhaltiger Konsum Neue Nutzungskonzepte
Management	Nachhaltigkeitsmanagement-Systeme Anspruchsgruppenmanagement	Marktwirtschaftliche Lösungen Eigenverantwortung Zivilgesellschaftliche Regulierungen

Stehen die Nachhaltigkeitswirkungen der Unternehmenstätigkeiten im Vordergrund der Betrachtung, so geht es im **Handlungsfeld Produktion** um eine nachhaltige Ausgestaltung einzelner Prozesse oder der Produktion insgesamt. Stehen demgegenüber die Nachhaltigkeitsprobleme der Gesellschaft im Vordergrund, so drehen sich die relevanten Fragen eher um übergreifende Fragen einer nachhaltigen Technik oder einer nachhaltigen Optimierung ganzer Produktketten. Stehen die Unternehmenstätigkeiten im Vordergrund, so geht es im **Handlungsfeld Produkte** um die Entwicklung nachhaltiger Produkte oder ein gezieltes Nachhaltigkeitsmarketing. Im Hinblick auf Probleme der Gesellschaft insgesamt geht es eher um Fragen eines nachhaltigen Konsums oder neuer Nutzungskonzepte wie Miete, Leasing oder Dienstleistungskonzepte. Und im **Handlungsfeld Management** geht es bzgl. der Unternehmenstätigkeiten z.B. um geeignete Nachhaltigkeitsmanagementsysteme oder ein gezieltes Anspruchsgruppenmanagement, während es bzgl. der Gesellschaftsprobleme um geeignete politische Rahmenbedingungen geht, die z.B. mittels marktwirtschaftlicher Lösungen, einer verstärkten Einbindung der Eigenverantwortung oder Formen zivilgesellschaftlicher Regulierung Veränderungen ermöglichen.

3.1.3 Nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien

Gehen wir nun von der Konzeption zum Handeln über, so stellt sich die Frage nach geeigneten Strategien. Konkret: Welche Nachhaltigkeitsstrategien stehen den Unternehmen offen? Und worin bestehen deren Wettbewerbswirkungen? Um eine Typologie nachhaltigkeitsorientierter Wettbewerbsstrategien zu entwerfen, wird hier von verschiedenen Arten des Nutzens nachhaltiger Unternehmensleistungen für das Unternehmen ausge-

gangen. Je nach Nutzenart lässt sich dann ein entsprechender Strategietyp ableiten. Folgende Nutzenarten nachhaltiger Unternehmensleistungen werden hier unterschieden:

- Der Nutzen „Risikoverminderung und Risikobeherrschung“ impliziert einen **Strategietyp „sicher“**.
- Der Nutzen „Verbesserung von Image und Reputation“ impliziert einen **Strategietyp „glaubwürdig“**.
- Der Nutzen „Verbesserung von Produktivität und Effizienz“ impliziert einen **Strategietyp „effizient“**.
- Der Nutzen „Differenzierung im Markt“ impliziert einen **Strategietyp „innovativ“**;
- Der Nutzen „Marktentwicklung“ impliziert einen **Strategietyp „transformativ“**.[11]

3.1.3.1 Strategietyp „sicher“: Verminderung bzw. Beherrschung von Risiken

Nachhaltigkeitsprobleme – z.B. in den Bereichen Klimaschutz, Mobilität, Armut, Gentechnologie oder Biodiversität – verlangen nach Lösungen. Solche werden auf politischem Weg, durch den Druck von NGOs oder durch Marktkräfte bewirkt. Und hieraus ergeben sich oftmals Risiken für einzelne Unternehmen und ganze Branchen. Dabei kann zwischen Handlungs- und Finanzrisiken unterschieden werden:

- **Handlungsrisiken:** So konnte Shell die Ölplattform Brent Spar nicht in der Nordsee versenken und Freisetzungsversuche mit gentechnisch veränderten Pflanzen werden von Aktivisten verhindert.
- **Finanzrisiken:** Hier ist an die Hersteller und Betreiber großtechnischer Energieanlagen zu denken, die aufgrund der hohen Kapitalbindung besonders exponiert sind. Betroffen sind aber auch die Hersteller von gentechnisch verändertem Saatgut, die an der Börse mit einem Abschlag gehandelt werden. Zu denken ist aber auch an nachhaltigkeitsbezogene Haftungs- und Kreditrisiken generell.

Nachhaltigkeitsmanagement kann diesbezüglich als Strategie einer aktiven Verminderung und Beherrschung solcher Unternehmensrisiken angesehen werden. **Ziel** ist die Absicherung bestehender Marktpositionen oder Erfolgspotenziale des Unternehmens gegenüber Beschränkungen, die in Form von Handlungs- oder Finanzrisiken drohen. Die konkreten Risikopotenziale sind dabei von Branche zu Branche, aber auch von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt. Entsprechende **Maßnahmen** sind auf Risikominderung bzw. Problembeseitigung ausgerichtet (wenn z.B. IKEA auf den Einsatz formaldehydhaltiger Lacke oder PVC in ihren Möbeln verzichtet), sie umfassen

[11] Diese Typologie baut auf den ökologischen Wettbewerbsstrategien – Marktabsicherung, Kostenstrategien, Differenzierung und Marktentwicklung – in Dyllick et al. 1997 auf und entwickelt diese weiter.

aber auch vertrauensbildende und demonstrative Maßnahmen (wenn IKEA Mitglied des Forest Stewardship Council wird und ankündigt, schrittweise auf Produkte aus nachhaltiger Forstwirtschaft umzustellen).

3.1.3.2 Strategietyp „glaubwürdig“: Verbesserung von Image und Reputation

Das Nachhaltigkeitsthema weist wegen seiner gesellschaftspolitischen und öffentlichen Bedeutung vielfältige Ansatzpunkte für Glaubwürdigkeitsstrategien auf. Vertrauen und Glaubwürdigkeit in den Augen der unternehmerischen Anspruchsgruppen stellen für jedes Unternehmen ein bedeutendes Kapital dar. Sie ermöglichen die reibungslose Durchführung der **regulären Geschäftstätigkeiten**, wenn man z.B. an die Zusammenarbeit mit Aufsichtsbehörden denkt oder an die Rekrutierung von qualifizierten Nachwuchskräften. Ihre besondere Bedeutung zeigt sich aber vor allem in **kritischen Situationen**, z.B. wenn es um die Durchführung umstrittener Projekte geht (z.B. Bau eines Forschungslabors für den Einsatz gentechnisch veränderter Materialien, Finanzierung oder Bau eines großen Staudammprojekts in der Türkei oder in Indien) oder in allgemeinen Krisenzeiten (z.B. nach einem größeren Betriebsunfall, im Falle eines generellen Misstrauens gegenüber der Unabhängigkeit von Finanzanalysten). Gewisse Branchen (z.B. Chemie, Pharma, Tabak, Mineralöl, Fluggesellschaften, Telekommunikation), Standorte (z.B. Basel, Zürich-Kloten, Dritte Welt) oder Technologien (z.B. Chlorchemie, Kernenergie, Mobilfunk) weisen im Vergleich zu anderen ein hohes Risikopotenzial auf. **Ziel** von Image- oder Glaubwürdigkeitsstrategien ist der Schutz vor möglichen Image- oder Reputationsrisiken. Entsprechende Maßnahmen sind **defensiv** ausgerichtet. Andere Branchen (z.B. Finanzdienstleister, Lebensmittel, Textilien, Kosmetik), Standorte oder Technologien (z.B. Sonnenenergie, biologischer Landbau) weisen demgegenüber gute Voraussetzungen für eher offensiv ausgerichtete Strategien auf. Hier ist das Ziel eher in einem **offensiven** Aufbau von Image- und Reputationspotenzialen zu sehen. Während Offensivstrategien näher bei Marketingstrategien liegen, weisen Defensivstrategien Überschneidungen mit Risikobewältigungsstrategien auf. Die Maßnahmen müssen einen offensichtlichen Bezug zu den Nachhaltigkeitsproblemen des Unternehmens oder der Branche aufweisen bzw. einen Bezug zu den öffentlich thematisierten Nachhaltigkeitsproblemen herstellen. Sie umfassen sowohl Handlungsstrategien wie auch Kommunikationsstrategien.

3.1.3.3 Strategietyp „effizient“: Verbesserung von Produktivität und Effizienz

Insbesondere im Ökologiebereich haben sich Strategien einer gezielten Verbesserung der Ökoeffizienz fest etabliert, weil sie vielfältige Verbesserungen der Produktivität im Bereich der Energie- und Ressourceneffizienz ermöglichen. Aber auch im Sozialbereich finden sich Ansatzpunkte für eine Stärkung der Motivation und Leistungsfähigkeit von

Mitarbeitern und Partnern durch eine explizite Einbeziehung sozialer Anliegen in die Entscheidungsverfahren (z.B. Flexibilisierung der Arbeitsbeziehungen, Berücksichtigung der Anliegen von Anwohnern und Betroffenen bei der Ansiedlung oder auch Finanzierung neuer Anlagen). Das **Ziel** dieses Strategietyps ist somit in einer Verbesserung der Ökoeffizienz bzw. Sozioeffizienz der unternehmerischen Tätigkeiten zu sehen. Entsprechende **Maßnahmen** können auf drei unterschiedlichen Ebenen ansetzen: auf Ebene der **Betriebsprozesse** (wenn z.B. der Axel Springer Verlag (ASV) im Druckprozess Papier mit einem geringeren Papiergewicht einsetzt, den Verbrauch von Druckfarben verringert oder Reinigungsmittel aufbereitet und wieder verwendet), auf Ebene der **Produkte** bzw. des ganzen **Produktlebenszyklus** (wenn ASV mit Lieferanten zusammen arbeitet, um die Ergiebigkeit von Druckfarben zu verbessern oder um aromatenfreie Reinigungsmittel zu entwickeln) oder Optimierungen der **Organisationseffizienz** (z.B. durch die Einführung und Weiterentwicklung von Managementsystemen) betreffen.

3.1.3.4 Strategietyp „innovativ“: Differenzierung im Markt

Eine bewusste Ausrichtung der Produkte und Leistungen an Kriterien der Nachhaltigkeit eröffnet Differenzierungsmöglichkeiten im ökologischen und sozialen Bereich. Ökologische oder soziale Produktdifferenzierungen finden sich heute in vielen Märkten (z.B. Biolebensmittel, Niedrigenergiehäuser, Fair Trade Produkte, Fische aus nachhaltig bewirtschafteten Fanggebieten, Energie-Contracting, Facility Management, Car Sharing). Sie stellen eine interessante Möglichkeit zur Differenzierung des eigenen Leistungsangebots dar, indem Kunden ein **Mehrwert im Nachhaltigkeitsbereich** verschafft wird. **Ansatzpunkte für Maßnahmen** finden sich in den Merkmalen der Produkte bzw. Dienstleistungen (z.B. Bio-Milch, langlebige Gebrauchsgüter, Mobilitätsdienstleistungen, Ski-Miete) in deren Herstellungsphase (z.B. Kosmetika ohne Tierversuche, Holz aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, fair gehandelte Produkte, Strom aus erneuerbaren Quellen), Konsumphase (z.B. lärmarme Flugzeuge oder Rasenmäher, Niedrigenergiehäuser, Energiesparlampen) oder Nach-Konsumphase (z.B. leicht und kostengünstig rezyklierbare oder entsorgbare Verbrauchsprodukte). Während Mehrwerte in der Konsum- und Nachkonsumphase den Kunden Vorteile bringen und deshalb am Markt leichter durchsetzbar sind, erweist sich dies oftmals als bedeutend schwieriger im Falle von Verbesserungen in der Herstellungsphase.

3.1.3.5 Strategietyp „transformativ“: Nachhaltige Marktentwicklung

Sehr viel grundlegenderer Natur sind Marktentwicklungen, welche aufgrund des Drucks von Nachhaltigkeitsproblemen zu breitflächigen Transformationen ganzer Bedürfnisfelder oder Märkte führen. Zu denken ist hierbei an neue Formen und Technologien in den Bereichen Energiegewinnung, Bauen und Wohnen, Transport und Verkehr, Lebensmittel und Ernährung, Pharmazeutika sowie Ressourcenproduktiviät und -management. Das **Ziel** von Marktentwicklungsstrategien des Typs „transformativ“ ist eine Mitgestal-

tung des Strukturwandels von Wirtschaft und Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit. Entsprechende **Maßnahmen** reichen von der Mitwirkung an speziellen Labels und Prüfsystemen (z.B. für Strom aus erneuerbaren Energien, für Holz aus nachhaltiger Bewirtschaftung, für Fisch aus nachhaltigem Fang), über die Mitgestaltung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen (z.B. SIGMA) oder Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (z.B. im Rahmen der Global Reporting Initiative) bis zum Lobbying für nachhaltigkeitsfördernde politische Rahmenbedingungen (z.B. eine Energie- oder CO_2-Steuer).

3.2 Das Instrument Sustainability Balanced Scorecard

Die Integration von Nachhaltigkeitsstrategien in die Kernprozesse eines Unternehmens setzt die **Entwicklung neuer Instrumente** voraus. Traditionelle Managementinstrumente sind meist auf finanzielle Kennzahlen ausgerichtet und vergangenheitsbezogen. Sie beantworten die Frage: "Was haben wir in der letzten Periode verdient?" Ein solcher Ansatz hilft aber nicht zu verstehen, was die Erfolgsfaktoren der nächsten Perioden sein werden. Hierzu braucht das Management vorausschauende Kennzahlen (sog. Leistungstreiber oder Einflusskennzahlen), die es mit den ex-post ermittelbaren Erfolgskennzahlen (sog. Ergebnisgrößen) verknüpfen muss. Im folgenden wird die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) als ein Instrument zur Integration von Nachhaltigkeit in das Management vorgestellt.

Die SBSC beruht auf dem von Kaplan und Norton (1997) entwickelten Ansatz eines ausgewogenen Kennzahlensystems. Sie bezeichnen dieses als "**Balanced Scorecard**" (BSC). Die BSC kann bei jedem Unternehmen anders aussehen. Sie basiert jedoch auf den von den Autoren vorgeschlagenen vier generischen Dimensionen einer BSC: Finanz-, Kunden-, Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive. Diese vier können je nach Bedarf um zusätzliche Perspektiven erweitert werden. Im folgenden wird aufgezeigt, wie ökologische und soziale Aspekte in diese vier Perspektiven integriert werden können. Dies wird anhand von illustrativen Nachhaltigkeitszielen und Kennzahlen verdeutlicht, die nicht als präskriptive Vorgabe zu verstehen sind. Weiterhin wird eine fünfte "Gesellschaftsperspektive" vorgeschlagen. Zum Abschluss werden in einem Ursache-Wirkungs-Diagramm (Strategy Map) die Kausalzusammenhänge zwischen den verschiedenen Perspektiven verdeutlicht.

3.2.1 Die Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Lern- und Entwicklungsperspektive spielt im Rahmen der SBSC eine zentrale Rolle, da Kompetenzen für Nachhaltigkeit oft nicht im Unternehmen vorhanden sind. Sie müssen erst intern aufgebaut und gepflegt werden. Einige Ressourcen können auch durch strategische Partnerschaften von außen erworben werden.[12]

Kaplan und Norton (1997, 127) unterscheiden drei wesentliche Kernelemente dieser Perspektive: Mitarbeiterkompetenzen, Informationssysteme und Mitarbeitermotivation. Durch den Einbezug ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit können diese wie folgt angepasst und erweitert werden (Abbildung 3-2):

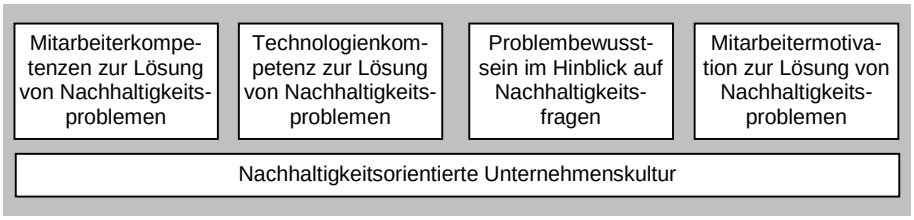

Mitarbeiterkompetenzen zur Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen
Technologienkompetenz zur Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen
Problembewusstsein im Hinblick auf Nachhaltigkeitsfragen
Mitarbeitermotivation zur Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen
Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenskultur

Abbildung 3-2: Mögliche Elemente der Lern- und Entwicklungsperspektive einer SBSC

- Die **Mitarbeiterkompetenzen** betreffen den Anteil der Mitarbeiter, die verstehen, wie sie in ihrem Bereich Nachhaltigkeit erreichen können. Diese können durch Schulungen und Bildungsprogramme gefördert werden. Aber auch außerfachliche Qualifikationen wie Moderation, Diskussion, Zeit- und Ressourcenmanagement können helfen, Kompetenzen für den Umgang mit dem komplexen Thema Nachhaltigkeit aufzubauen.
- Als zweites Element benennen Kaplan und Norton Informationssysteme. Im Nachhaltigkeitskontext sind diese besonders für das Umweltmanagement relevant wie z.B. Software für Life Cycle Assessment (LCA) oder Design for Environment. Allerdings schlagen wir vor, das Element auf nachhaltigkeitsorientierte **Technologiekompetenz** auszuweiten, welches alle technischen Mittel für die Nachhaltigkeit umfasst.
- Neben operationeller und technischer Kompetenz spielt für die Nachhaltigkeit ein besonderer Punkt eine Rolle: Es muss ein entsprechendes ökologisches und soziales **Problembewusstsein** bei den Mitarbeitern geschaffen werden. Zu oft werden ökologische und soziale Probleme als Kosten und nicht als ungenutztes Erfolgspotenzial gesehen. Ein wichtiger Baustein zur Bewusstseinsbildung ist es, Mitarbeitern persönliche, auf Nachhaltigkeit bezogenen Ziele vorzugeben.

[12] Siehe dazu den Abschnitt zur Gesellschaftsperspektive (Kapitel 3.2.5).

- Die **Motivation der Mitarbeiter** ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass Wissen und Fähigkeiten auch nachhaltigkeitsorientiert eingesetzt werden. Abfall- oder Energiesparkampagnen können solche Motivationsanreize auslösen, aber auch unternehmensinterne Kommunikation, welche die Mitarbeiter unterstützt, sich für das Thema zu engagieren. Allerdings ist die tatsächliche Motivation oft nur schwer mess- und steuerbar und hängt stark mit der individuellen Arbeitsumgebung und der Unternehmenskultur zusammen.
- Schließlich ist eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete **Unternehmenskultur** zu schaffen. Sie ist das zentrale Fundament einer Nachhaltigkeitsstrategie. Hier zählt das Engagement der Unternehmensführung, vorbildhaft Nachhaltigkeit nicht nur in Sonntagsreden, sondern auch im täglichen Handeln voranzutreiben.

3.2.2 Die Prozessperspektive

In der Prozessperspektive unterscheiden Kaplan & Norton (1997, 89) drei grundlegende Prozesse eines Unternehmens: den Innovationsprozess, den Betriebsprozess und den Kundendienstprozess. Im Nachhaltigkeitskontext lassen sich diese wie folgt interpretieren (Abbildung 3-3):

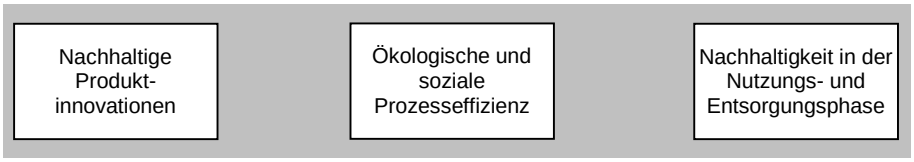

Nachhaltige Produkt-innovationen
Ökologische und soziale Prozesseffizienz
Nachhaltigkeit in der Nutzungs- und Entsorgungsphase

Abbildung 3-3: Mögliche Elemente der Prozessperspektive einer SBSC

In einer SBSC sollten Produktinnovationen mit Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen aufgeführt werden, die den Gedanken des „Design for Environment“ umsetzen (Rubik & Teichert 1997; BMU & UBA 2001, 269-280; Oosterhuis 1998). Ergänzt um soziale Aspekte geht es bei **nachhaltigen Produktinnovationen** darum, nachhaltige Produkte zu entwickeln, herzustellen und zu vertreiben (Charter & Tischner 2001). Gemessen werden kann die Zahl der Produkte, die Anforderungen von ökologischen oder sozialen Labels entsprechen oder die keine bedenklichen Stoffe enthalten. Auch die Optimierung von Produkten entlang ihres Produktlebenszyklus mittels Life Cycle Analysis (LCA, vgl. ISO 14.040 ff.) oder Produktlinienanalyse (PLA, vgl. Pichel 1995) kann ein Ziel sein.

In einer SBSC spielt die **ökologische und soziale Prozesseffizienz** eine wichtige Rolle (vgl. BMU & UBA 2001, 337-501). Sie betrifft vor allem Einkaufs, Logistik- und Produktionsprozesse, die dazu dienen, Produkte und Dienstleistungen nachhaltig herzustel-

len. Im Hinblick auf die Einkaufsprozesse gilt es Materialien von Lieferanten zu beziehen, welche die sozial- und umweltgerechte Bedingungen einhalten. Als Maßnahmen können Umwelt- und Sozialchecks der Lieferanten dienen. Als Kennzahlen kann der Anteil der überprüften bzw. nachhaltigen Produkte am Einkaufsvolumen ausgewiesen werden. Die Logistikprozesse sollen Transporte und Störfälle minimieren oder Transportmittel substituieren (z.B. Bahn statt LKW). Zentral ist schließlich der Produktionsprozess selbst. Bei ihm geht es darum, den Verbrauch von Energie, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie Abfällen zu reduzieren. Hohe Arbeitssicherheitsstandards und mitarbeiterfreundliche Prozesse berücksichtigen die soziale Dimension der Nachhaltigkeit.

Dritter Aspekt einer nachhaltigen Prozessperspektive ist die Nachhaltigkeit der Produkte in der **Nutzungs- und Entsorgungsphase**. Hersteller können die Lebensdauer der Produkte durch Wartung und Reparatur erhöhen, aber auch alte Produkte durch Recycling wieder in den Wirtschaftskreislauf zurückführen (vgl. Stahel 1991; Hockerts 1994).

3.2.3 Die Kundenperspektive

In der Kundenperspektive lassen sich Reputation, Kundenbindung, Kundenrentabilität und Umsatzerhöhung als Elemente unterscheiden (Abbildung 4-4):

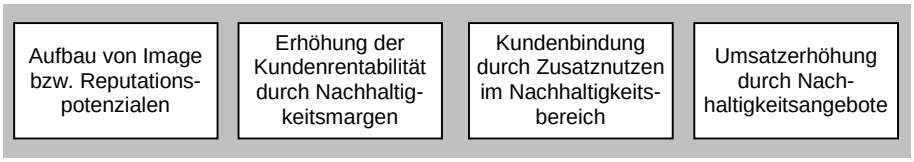

Aufbau von Image bzw. Reputations-potenzialen
Erhöhung der Kundenrentabilität durch Nachhaltig-keitsmargen
Kundenbindung durch Zusatznutzen im Nachhaltigkeits-bereich
Umsatzerhöhung durch Nach-haltigkeitsangebote

Abbildung 4-4: Mögliche Elemente der Kundenperspektive einer SBSC

Image und Reputation sind Leistungstreiber für Kundentreue, -bindung und -rentabilität. Nachhaltigkeitsstrategien können dem Unternehmen eine besondere Möglichkeit zum **Aufbau von Image- bzw. Reputationspotenzialen** eröffnen, da sie eine langfristige umfassende Verantwortung sowie eine Orientierung der Unternehmung dokumentieren.

Der **Kundenwert bzw. die Kundenrentabilität** kann durch ökologische und soziale Differenzierungsstrategien gesteigert werden. Instrumente hierfür sind Öko- oder Fair Trade-Labels. Unternehmen können versuchen, dafür höhere Preise durchzusetzen. Messen ließe sich hierfür der Anteil der Produkte oder Dienstleistungen mit entsprechenden Differenzierungsmerkmalen oder die zusätzliche Preiszahlungsbereitschaft der Kunden. Erkenntnisse aus empirischen Untersuchungen belegen jedoch, dass Verbraucher kaum höhere Preise für ökologische Zusatznutzen akzeptieren (vgl. Baumast & Dyllick 2001).

Ein anderer Ansatzpunkt besteht in der Erhöhung der **Kundenbindung** durch Anbieten eines gezielten Zusatznutzens im Nachhaltigkeitsbereich. Messgrößen sind die Wiederholkaufrate oder die Kundenzufriedenheit. Die Zufriedenheit beeinflusst dabei die Wiederholkaufrate.

Eine **Umsatzerhöhung** kann mit Hilfe einer Ausweitung der Produktpalette um nachhaltige Produkte und Dienstleistungen erreicht werden. Unternehmen können diese einerseits auf bestehenden Märkten absetzen oder versuchen, neue Märkte zu schaffen. Sie können so im Sinne eines transformativen Marketingverständnisses (vgl. Belz 2001, 91ff.) bestehende Märkte weiterentwickeln. Messgrößen wären hierfür der Anteil an Neuproduktentwicklungen mit nachhaltiger Komponente oder der realisierte Umsatzanteil nachhaltiger Marktleistungen. Da die ökologische Produktentwicklung und -einführung i.d.R. mit erheblichen Ressourcen verbunden ist, ist es für Unternehmen interessant, mit der Erschließung zusätzlicher Verwender- bzw. Nachfragergruppen eine höhere Marktdurchdringung zu erreichen und die ökologische Nische auszuweiten (vgl. Villiger et al. 2000, 32-37).

3.2.4 Die Finanzperspektive

Sollen alle Ziele des Unternehmens dem finanziellen Ergebnis dienlich sein, steht die Finanzperspektive hierarchisch an höchster Stelle. Sämtliche anderen, d.h. auch die sozialen und ökologischen Ziele und Kennzahlen der BSC müssen sich demzufolge an den wirtschaftlichen Zielen orientieren. Dies ist die Grundannahme von Kaplan & Norton. In Bezug auf Nachhaltigkeit kann diese Annahme in Frage gestellt werden. Diese Diskussion wird in Kapitel 3.5 geführt.

In der Finanzperspektive sind Marktwert, Ertragswachstum, Kosteneffizienz, Vermögensnutzung und Risikomanagement mögliche Elemente einer SBSC (Abbildung 3-5):

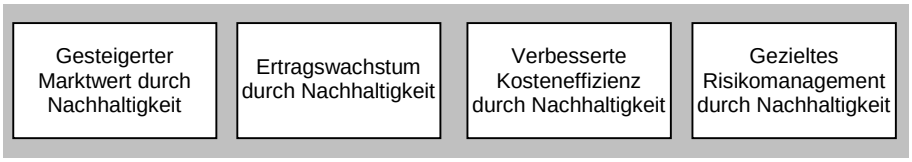


Abbildung 3-5: Mögliche Elemente der Finanzperspektive einer SBSC

- Ein vom Nachhaltigkeitsstandpunkt aus zentraler finanzieller Aspekt ist die **Steigerung und der Schutz des Markenwerts eines Unternehmens** (sog. Corporate Brand Value). Eine intangible Vermögensposition, die durch ökologische und soziale Aktivitäten erhöht werden kann. Sie kann bei Katastrophen und Unfällen aber auch zu einer Belastung werden. Allerdings ist der Wert in der Praxis schwer messbar,

solange die Firma nicht am Markt veräußert wird. Einen Versuch der Operationalisierung unternimmt Fombrun (2001) mit dem „Reputation Quotient“ (RQ).

Zum **Ertragswachstum durch Nachhaltigkeit** können ökologische und soziale Produktinnovationen beitragen, die sich in Mehrumsatz und Mehrertrag niederschlagen.

- Zur **Produktivitätssteigerung und Kostensenkung** können Themen der Öko- und Sozioeffizienz in die SBSC aufgenommen werden. Die Senkung des Material- und Energieverbrauchs sowie des Abfallaufkommens tragen dabei zur Senkung der Stück- und Gemeinkosten bei. Aber auch die Ablösung von „End-of-pipe“-Technologien durch produktionsintegrierten Umweltschutz können Investitions- und Betriebskosten senken, die klassisch als Umweltschutzkosten eingestuft werden (vgl. BMU & UBA 2001, 505-556 sowie Schaltegger & Burritt 2000). Kostenziele bedürfen einer genauen Abstimmung mit den anderen Zielen der BSC, um nicht in Widerspruch zu wichtigen Kunden-, Prozess- oder Lernzielen zu stehen (Kaplan & Norton 1997, 56). Auch zur Reduktion der **Kapitalkosten** kann die Nachhaltigkeitsorientierung beitragen. Günstigere Konditionen für Fremdkapital, wenn Banken bei der Vergabe von Krediten auch das Umwelt- und Sozialrisiko prüfen, oder Eigenkapitalzufluss durch „Sustainability Investments Fonds” untermauern dies.
- **Gezieltes Risikomanagement** ist notwendig, um die materiellen und immateriellen Vermögenspositionen und damit die Existenz des Unternehmens abzusichern. Nachhaltigkeitsorientierung trägt hier zur angemessenen Wahrnehmung und Vorbeugung von Risiken bei. Sieht man Risiken als Produkt von potenzieller Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit eines Schadens, sind ökologische und soziale Risiken hinsichtlich beider Dimensionen zu minimieren. Über diese technische Sicht hinaus, ist eine Risikodialog mit den Anspruchsgruppen erforderlich, da die Wahrnehmung von Risiken und Störfällen stark emotional geprägt ist (vgl. Beck 1986; Luhmann 1991)

Die Vermögensnutzung zielt traditionell auf die Reduzierung des Netto-Umlauf-Vermögens, z.B. Verkürzung der Inkasso-Zeiten, oder auf schnellere Cash-Flows aus Investitionsprojekten. Beide Stoßrichtungen können zu sehr kurzfristig orientierten Entscheidungen führen, die im Gegensatz zum langfristig angelegten Nachhaltigkeitskonzept stehen. Darüber hinaus sind zeitliche Optimierungen („Economies of Speed“) oftmals auf Kosten von ökologischen Belastungen erzielbar (z.B. durch „Just-in-time“-Konzepte). Kurze Amortisationszeiten können umwelt- und sozialverträgliche Investitionen verhindern, da sie teilweise schwer monetarisierbar sind oder ihre Kapitalrückflusszeiten bei den derzeitigen realen Preisen für Material- und Energieressourcen in der Regel mehrere Jahre betragen. Diesem Defizit muss in der SBSC bewusst in der Gesellschafts- sowie in der Lern- und Entwicklungsperspektive vorgebeugt werden.

3.2.5 Die Gesellschaftsperspektive

In den bestehenden vier Perspektiven werden die Ansprüche der klassischen Stakeholder eines Unternehmens berücksichtigt: Die Anteilseigner in der Finanz-, die Kunden in der Kunden- und die Mitarbeiter in der Lern- und Entwicklungsperspektive. Die SBSC sollte aber auch **gesellschaftliche Anspruchsgruppen** einbeziehen, bspw. die Anwohner von Standorten, Staat und Behörden, Nicht-Regierungsorganisationen und Akteure entlang der Supply Chain. Es sind diejenigen Akteure, welche die Aktivitäten des Unternehmens beeinflussen, ohne dass sie notwendigerweise mit dem Unternehmen in einer vertraglichen Verbindung stehen (vgl. Ulrich 2001). Beispiele für solche Ansprüche sind die Verbesserung der Arbeitsverhältnisse in den Fabriken der Zulieferer der Schuh- und Bekleidungsindustrie, den sog. „Sweatshops“ (vgl. Werner & Weiss 2001; Clean Clothes Campaign 2002) oder die Unterbindung von Marketingpraktiken der Nestlé für Milchpulver in Entwicklungsländern (Dyllick 1989, 264ff.). Lokale ökologische Beispielfälle verursacht durch Emissionen von Produktionsstandorten, sind die Ansprüche von Anwohnern bei „von Roll“ (Dyllick 1989, 413ff.) oder Bayer (vgl. NGO „Coordination gegen Bayer-Gefahren“ CGB 2002). Globale ökologische Beispielfälle sind die Verbote von Stoffen wie FCKW oder Tributylzinn auf Druck der Gesellschaft.

Mögliche Elemente der Gesellschaftsperspektive einer SBSC zeigt Abbildung 3-6.

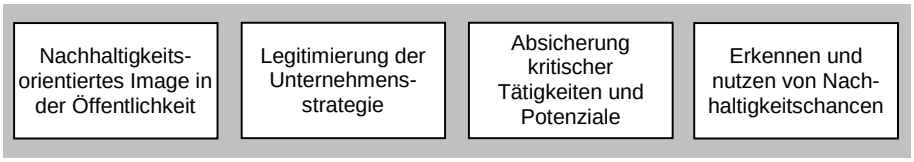

Nachhaltigkeits-orientiertes Image in der Öffentlichkeit
Legitimierung der Unternehmens-strategie
Absicherung kritischer Tätigkeiten und Potenziale
Erkennen und nutzen von Nach-haltigkeitschancen

Abbildung 3-6: Mögliche Elemente der Gesellschaftsperspektive einer SBSC

- Der Aufbau bzw. die Steigerung des **öffentlichen Images** eines Unternehmens als „Good Corporate Citizen“ hängt stark von der Einschätzung durch externe Anspruchsgruppen ab. Naturgemäß gibt es Überschneidungen mit dem Unternehmensimage in der Kunden- oder Finanzperspektive. Hier stehen jedoch primär öffentliche Anspruchsgruppen im Vordergrund wie Behörden, Medien oder NGOs. Produktive Strategien beziehen sich auf Beiträge zur Lösung öffentlicher Anliegen, relative Strategien auf angemessenes Krisenmanagement im Nachhaltigkeitsbereich. Öffentliches Image kann durch Meinungsumfragen und Medienauswertungen gemessen werden.
- Ein Ziel besteht in der **Legitimierung der Unternehmensstrategie** durch externe Anspruchsgruppen. Es wird durch erfolgreiche Kooperationen und Dialoge erreicht. Als Ergebniskennzahl ist etwa das Abschneiden der Unternehmung in externen Ratings und Auszeichnungen durch Anspruchsgruppen sowie deren Berichterstattung zu sehen. Stakeholder-Dialoge lösen zwar Konflikte nicht unbedingt auf, sie verhin-

dern aber möglicherweise eine Verhärtung der Fronten. Eine Einflusskennzahl dafür könnte die Anzahl und der Aufwand für Kooperationen und Stakeholder-Dialoge sein.

- Ziel eines proaktiven Legitimitätsmanagements ist aber auch die Absicherung kritischer Tätigkeiten und Potenziale des Unternehmens. Es geht um eine **Absicherung kritischer Tätigkeiten und Potenziale** von Standorten, Produkten und Märkten des Unternehmens (Dyllick et al. 1997, 81-102).
- **Nachhaltigkeitschancen** für das Unternehmen rechtzeitig zu erkennen und wirtschaftlich nutzbar zu machen, ist ein weiteres Ziel der Gesellschaftsperspektive, das von Art, Anzahl und Aufwand der Stakeholder-Dialoge beeinflusst wird. Durch Kooperation mit NGOs und der Politik sollen Ideen für neue bzw. veränderte Produkte oder Prozesse gewonnen werden (vgl. Schneidewind 1998 oder Brühl et al. 1998).

3.2.6 Die Strategy Map der SBSC

Abschließend werden nun die Zusammenhänge **zwischen den fünf Perspektiven** aufgezeigt (Abbildung 3-7). Es sei daran erinnert, dass die hier verwendete Darstellung und Interpretation der SBSC an der Erhöhung des finanziellen Unternehmenswertes ausgerichtet ist. Dieser „Business Case“ ist jedoch nicht die einzige mögliche Verwendung einer SBSC, wie in Kapitel 3.5 ausgeführt wird.

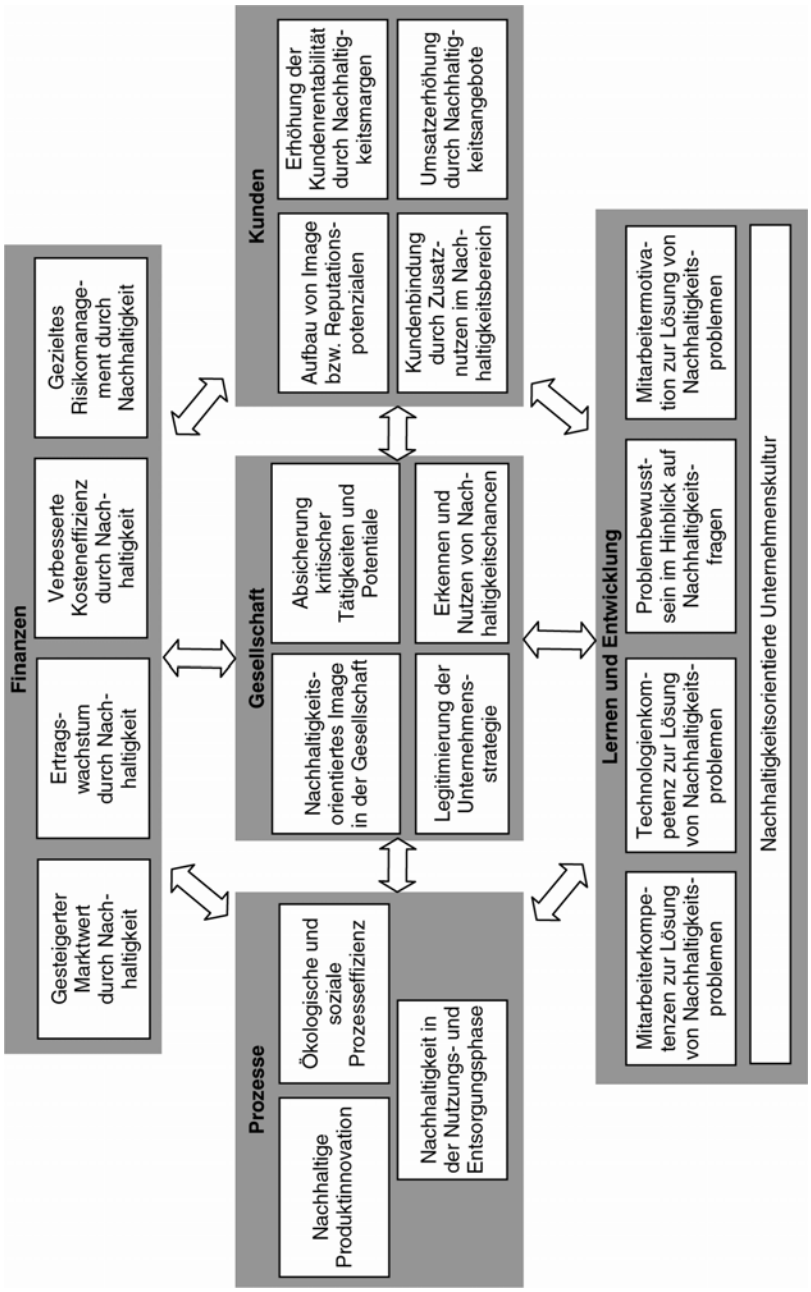


Abbildung 3-7: Übersicht über die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge einer Sustainability Balanced Scorecard

3.3 Integration einer Sustainability Balanced Scorecard in die Balanced Scorecard

Die im vorherigen Abschnitt vorgestellte Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) ist zunächst ein eigenständiges Modell. Es dient dazu, die Umsetzung von Umwelt- und Sozialstrategien zu planen, deren Kausalzusammenhänge zu verstehen sowie die Balanced Scorecard-Logik anwenden zu lernen. Um kein separates Planungssystem zu bleiben, sind Elemente der SBSC in die klassische Balanced Scorecard zu integrieren. Diese klassische BSC kann entweder bereits bestehen oder sich parallel in Entwicklung befinden. Mit der Integration wird die Balanced Scorecard zu einem **nachhaltigkeitsorientierten Managementinstrument** im Sinne des gleichzeitigen Verfolgens ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele.

In diesem Abschnitt steht daher die Frage im Vordergrund, wie die Sustainability Balanced Scorecard in die klassische BSC integriert werden kann. Hierfür werden vier **Varianten der Integration** erläutert. Darüber hinaus stellt sich die Frage, auf welchen **Organisationsebenen** die Integration erfolgen soll: Auf der Ebene des gesamten Unternehmens, der Ebene einzelner Geschäftbereiche oder der Abteilungsebene?

3.3.1 Integration in die klassische Balanced Scorecard

Für die Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in eine klassische Balanced Scorecard stehen vier unterschiedliche Integrationsvarianten zur Verfügung. Im Hinblick auf die Anzahl von Perspektiven gibt es zudem eine unveränderte Vierperspektivenvariante und eine erweitere Fünfperspektivenvariante. Jede dieser Varianten hat andere Merkmale und Konsequenzen.

3.3.1.1 Partielle Integration

Mit der partiellen Integration werden **ein bis zwei Ziele mit Kennzahlen** in diejenige BSC-Perspektive eingefügt, die am stärksten von Umwelt- und Sozialproblemen betroffen ist. Diese Ziele haben somit strategische Relevanz. Weitere Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen, die zwar relevant für die ökologische und soziale Nachhaltigkeit sind, aber keinen wesentlichen Beitrag zur generellen Unternehmensstrategie leisten, werden dagegen nicht in die BSC übernommen. Eine partielle Integration ist ein **erster Schritt**, um Aufmerksamkeit auf das Thema Nachhaltigkeit zu lenken. Allerdings erlaubt die Reduktion auf ein oder zwei Ziele nicht, die Wirkungszusammenhänge zwischen ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten ausreichend zu verdeutlichen.

Eine Sonderform der partiellen Integration ist die Verdichtung auf ein allgemeines Nachhaltigkeitsziel, z.B. „Wir wollen ökologisch und sozial nachhaltig wirtschaften." Dies wird dann durch eine Kennzahl in Form eines **Nachhaltigkeits-Index** gemessen. Dieser Index aggregiert sämtliche Aspekte der SBSC und ist daher sehr unspezifisch. Die Erreichung bzw. Nicht-Erreichung einzelner ökologischer und sozialer Ziele kann sich derart ausgleichen, dass der Index noch „im grünen Bereich" ist, wenn bereits Gesetzesverstöße oder Proteste vorliegen. Dieser Mangel kann behoben werden, wenn die einzelnen Nachhaltigkeitsziele in die BSCs untergeordneter Organisationsebenen integriert werden. Durch die Verdichtung auf ein Indexziel ist es aber immerhin möglich, das Thema Nachhaltigkeit auf der obersten Zielebene des Unternehmens zu verankern.

3.3.1.2 Vollständige Integration

Bei einer vollständigen Integration werden Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit **in jede der vier Perspektiven** aufgenommen. Weiterhin werden sie durch Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sowohl untereinander als auch vor allem mit den anderen wettbewerbsstrategischen Zielen verknüpft: beginnend bei der Lern- und Entwicklungsperspektive, in der die nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen gesteuert werden kann, über die Prozessperspektive mit Ökoeffizienzzielen, bis hin zu Finanzzielen, die den langfristigen Substanzerhalt des Unternehmens anstreben. Eine vollständige Integration signalisiert im Anwendungsbereich der Balanced Scorecard, dass ökologische und soziale Verantwortung auch einen **entsprechenden strategischen Stellenwert** besitzt.

3.3.1.3 Erweiterung um eine fünfte Perspektive

In Unternehmen, in denen der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit eine größere Bedeutung zukommt, ist eine fünfte Perspektive sinnvoll. Hier werden alle ökologisch und sozial relevanten Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen in einer **Gesellschaftsperspektive** zusammengefasst. Dies impliziert, dass Nachhaltigkeit einen vergleichbaren Stellenwert einnimmt wie die Finanz-, Kunden-, Prozess- oder Lern- und Entwicklungsperspektive. Sowohl Kaplan & Norton (1997, 30) als auch Friedag & Schmidt (2001, 171-184) empfehlen, „passende" Perspektiven zu definieren. Die Bedeutung einer solchen Perspektive wird jedoch reduziert, wenn deren Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen nicht ausgewogen im Verhältnis zu denen der anderen Perspektiven stehen und nicht umfassend in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen eingebunden sind.

Eine fünfte Perspektive hat einen hohen symbolischen Stellenwert und **unternehmensinterne Signalwirkung**. Sie macht in Unternehmen Sinn, welche die gleichberechtigte Rolle der Nachhaltigkeit im Kanon der Unternehmensziele unterstreichen wollen. Bleibt die fünfte Perspektive jedoch isoliert, ohne Integration in die übrigen vier Perspektiven, besteht die Gefahr der Ausgrenzung des Nachhaltigkeitsthemas.

3.3.1.4 Vollständige Integration mit Erweiterung um eine fünfte Perspektive

Die aus Nachhaltigkeitssicht weitestgehende Lösung ist die vollständige Integration mit Erweiterung um eine Perspektive. Dabei werden sowohl die Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit perspektivenadäquat zugeordnet, als auch eine soziale Gesellschaftsperspektive unterschieden. Sie beinhaltet die Ansprüche von Stakeholdern, die nicht mit den vier bestehenden Perspektiven erfasst und adressiert werden. Im Gegensatz zur bloßen Erweiterung um eine fünfte Perspektive enthält diese Gesellschaftsperspektive nicht alle Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen, um die Umwelt- und Sozialstrategie umzusetzen. Diese sind vielmehr auf alle fünf Perspektiven verteilt. Eine solche Variante setzt eine **hohe Relevanz der Nachhaltigkeit** für das Unternehmen und seine Strategie voraus.

3.3.1.5 Überblick über alle Integrationsvarianten

Insgesamt lassen sich also zwei Dimensionen und vier verschiedene Integrationsfälle unterscheiden. In einer Dimension wird unterschieden, ob Nachhaltigkeitsziele, -kennzahlen und -maßnahmen nur **partiell** oder ob sie **vollständig** eingebunden werden. In der anderen Dimension wird unterschieden, ob die bestehenden **vier Perspektiven** zugrunde gelegt werden oder ob eine **fünfte Perspektive** hinzugefügt wird. Die folgende Abbildung 3-8 gibt einen abschließenden Überblick über die vier Integrationsvarianten.

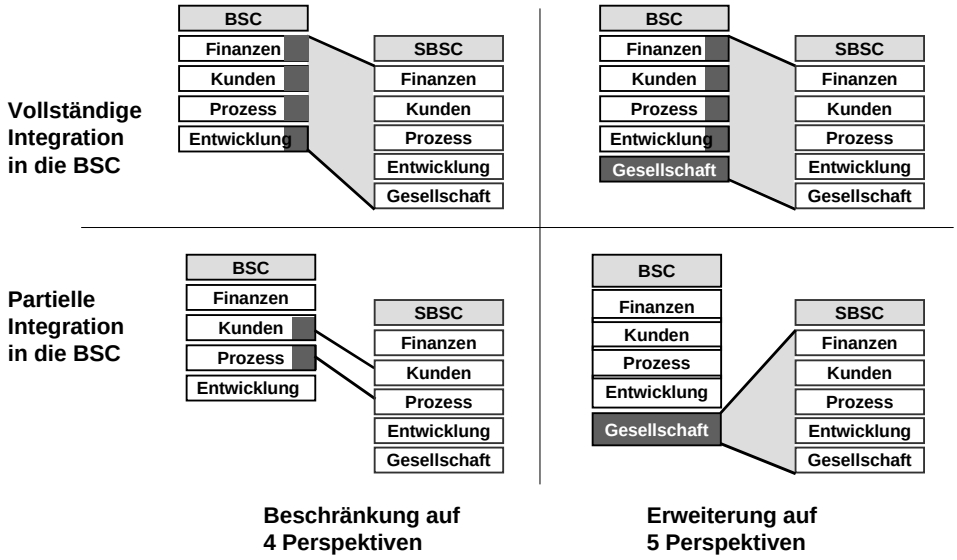


Abbildung 3-8: Vier Varianten der Integration einer SBSC im Überblick

3.3.2 Integration auf unterschiedlichen Organisationsebenen

Die Frage der Integration ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in eine bestehende Balanced Scorecard kann nicht losgelöst von der Frage betrachtet werden, auf welcher **Organisationsebene** diese eingesetzt wird. Sowohl BSC als auch SBSC können für ganz verschiedene Bereiche eingesetzt werden, für die Steuerung des Unternehmens insgesamt oder nur für einzelne Teilbereiche. Beispielsweise kann die ökologische oder soziale Nachhaltigkeit für einen Geschäftsbereich strategisch relevant sein, für andere kaum. Auf Unternehmensebene braucht die SBSC nicht integriert zu werden, wenn eine problemadäquate Umsetzung in den Geschäftsbereichs-Scorecards erfolgt – oder umgekehrt. Auch strategisch relevante Abteilungen können Nachhaltigkeitsstrategien mit der Balanced Scorecard managen, wie das Fallbeispiel der Konzernforschung von Volkswagen in diesem Buch zeigt. Kritisch zu beurteilen ist bei der Integration auf Abteilungsebene die Integration in die Balanced Scorecard der Umwelt- oder Nachhaltigkeitsabteilung. Das Fallbeispiel einer BSC für die Umweltabteilung der Berliner Wasserbetriebe (BWB) in diesem Buch belegt, dass eine solche BSC für diese Abteilung selbst zwar hilfreich ist, unternehmens- oder geschäftsbereichsweite ökologische Ziele damit aber nicht gesteuert werden können: „Die Umweltleistung hängt von den Bemühungen im Betrieb draußen ab. Wir können höchstens beratend und unterstützend beeinflussen“ sagt die Leiterin der BWB-Umweltschutzabteilung.

Neben der Form der Integration ist also auch die Frage relevant, wie breit und tief ökologische und soziale Nachhaltigkeit in die Balanced Scorecards auf den verschiedenen Ebenen der Unternehmensorganisation integriert werden sollte. Dabei bieten sich grundsätzlich folgende Möglichkeiten an:

- **Integration in die BSC auf Unternehmensebene:** Da das Thema Nachhaltigkeit alle Unternehmen betrifft, sollten sich zumindest ein oder zwei ökologische oder soziale Nachhaltigkeitsziele in der Balanced Scorecard auf Unternehmensebene wiederfinden. Als Rahmenbedingungen sind jedoch die Gesamtzahl der BSC-Ziele und die strategische Relevanz zu berücksichtigen. Zur Messung können Einzelindikatoren oder Indizes verwendet werden.
- **Integration in die BSCs der Geschäftsbereiche:** Hat das Thema Nachhaltigkeit strategische Relevanz für bestimmte Geschäftsbereiche, so macht es Sinn, eine SBSC für diese Bereiche zu entwickeln und in bestehende BSCs zu integrieren. Darüber hinaus ist es wichtig, dass in den BSCs der Geschäftsbereiche Nachhaltigkeitsziele präzisiert und mit Indikatoren gemessen werden, wenn auf Unternehmensebene nur mit einem aggregierten Nachhaltigkeitsziel und -index gearbeitet wird. Der weitestgehende Ansatz wäre eine systematische Integration der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit in die Balanced Scorecards aller Geschäftsbereiche. Dies würde Nachhaltigkeit als generelles Unternehmensziel verankern und zudem einen Vergleich über die verschiedenen Geschäftsbereiche hinweg erlauben.

- **Integration in die BSC der Nachhaltigkeitsabteilung:** Konzeptionell ist die Balanced Scorecard für Geschäftseinheiten gedacht, die über eine eigene Strategie und über direkte Kunden verfügen. Allerdings können auch Zentralabteilungen wie die Umweltabteilung – sog. „Shared Services Units" (SSU) – eine eigene BSC aufstellen. Sie erlaubt der SSU eine Kontrolle der Umsetzung ihrer eigenen Strategie (Kaplan & Norton 2001a, 191-210). Beispiele wie Novartis oder Deutsche Bahn zeigen, dass zentrale Nachhaltigkeitsabteilungen die BSC nutzen, um die Strategie der Abteilung besser zu kommunizieren, umzusetzen und den Wertbeitrag der Zentralabteilung deutlich zu machen. Diese BSC kann auch Signalfunktion haben: Wenn Nachhaltigkeitsabteilungen von den Geschäftsbereichen erwarten, dass diese ökologische und soziale Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen in ihre BSCs aufnehmen, ist die Balanced Scorecard einer Zentralabteilung als Voraussetzung anzusehen. Sie signalisiert: „Wir erwarten nicht nur von anderen, sich an unseren Maßstäben messen zu lassen, sondern wir sind auch bereit, uns an den Maßstäben der anderen messen zu lassen". Wichtig ist dabei die Einsicht, dass eine BSC für die Nachhaltigkeitsabteilung keine SBSC darstellt.

Dieser Abschnitt verdeutlicht, dass Sustainability Balanced Scorecards – wie die klassischen Balanced Scorecards auch – auf verschiedenen Organisationsebenen eingesetzt werden können. Auch ein Einsatz von SBSCs auf unterschiedlichen Organisationsebenen ist möglich, so lange sichergestellt wird, dass Nachhaltigkeitswirkungen und -strategien der verschiedenen Einheiten über alle Ebenen hinweg koordiniert und konsistent umgesetzt werden. Hierauf wird im nachfolgenden Abschnitt eingegangen.

3.4 Architektur von Sustainability Balanced Scorecards und nachhaltigkeitsorientierte Strategien

Nachdem in den vorherigen Abschnitten das Instrument Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) beschrieben und die Varianten einer Integration in die bestehende Balanced Scorecard (BSC) gezeigt wurden, soll in diesem Abschnitt verdeutlicht werden, warum strategischer Input wichtig ist, um eine SBSC zu implementieren. Dazu werden zunächst einige grundlegende Gedanken erläutert und darauf aufbauend Sustainability Balanced Scorecards skizziert, die aus den in Abschnitt 3.1.3 dargelegten fünf nachhaltigkeitsorientierten Wettbewerbsstrategien abgeleitet werden.

3.4.1 Strategischer Input ist wichtig

„Translating Strategy into Action“ ist die Kernaufgabe der Balanced Scorecard. **Strategien bilden daher eine notwendige Grundlage** für die Anwendung einer Balanced Scorecard. Sie sind ein notwendiger Input zur Formulierung der in der Scorecard enthaltenen Ziele und Vorgaben. Ohne einen konkreten Bezug zu Unternehmensstrategien besteht die Gefahr, dass die BSC auf ein Kennzahlensystem verkürzt wird, das mehr dem Berichtswesen und weniger dem Management dient. Die Ziele in der BSC sind dann losgelöste Einzelziele und die Ursache-Wirkungszusammenhänge verlieren ihre Bündelungswirkung im Hinblick auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens (Kaplan & Norton 1997, 28-29 und 161-182).

Für eine Sustainability Balanced Scorecard, die als strategisches Planungs- und Managementinstrument fungieren soll, gilt analog die Notwendigkeit des strategischen Inputs. Ohne eine **vorab definierte Nachhaltigkeitsstrategie** bzw. Umwelt- und Sozialstrategie stellt die SBSC allenfalls ein strukturiertes Kennzahlensystem dar. Obwohl dies bereits hilfreich für das Nachhaltigkeitsreporting und -controlling der Nachhaltigkeitsfachstellen sein könnte, bliebe die SBSC in bezug auf die Zielorientierung und damit auch die Anwendung ein separates „Stand-Alone-System“. Die Integration der SBSC in die allgemeine Balanced Scorecard ginge verloren. Eine Integration bedingt, dass die Ziele in der Sustainability Balanced Scorecard strategisch orientiert sind und sich logisch konsistent in das bestehende strategische Managementsystem einbinden lassen. Bspw. war es bei den Berliner Wasserbetrieben notwendig, ein eigenes strategisches Umweltziel auf der Ebene der klassischen BSC zu entwickeln. Bestehende einzelne Umweltziele hätten keine Chancen zur Aufnahme in die Balanced Scorecard gehabt.

Ausgehend von einem empirisch festgestellten Strategiedefizit bzgl. Umweltstrategien (Dyllick & Hamschmidt 2000, 108-116), dürfte es daher in vielen Unternehmen notwendig sein, im Vorfeld der Einführung einer Sustainability Balanced Scorecard eine explizite ökologische und soziale Nachhaltigkeitsstrategie für das Unternehmen bzw. den Anwendungsbereich der BSC festzulegen. Obwohl weder BSC noch SBSC Instrumente zur Strategiedefinition sind, können sie aber dennoch den **Prozess der Strategieformulierung ergänzen oder erst auslösen**. Die Gründe hierfür liegen vor allem in der Ursache-Wirkungs-Logik der BSC, die als Denkmuster im Strategieerarbeitungsprozess hilfreich ist (Wicki-Breitinger 2000, 240), sowie im von der BSC ausgelösten Prozess des strategischen Lernens (Kaplan & Norton 1997, 241-261) Zur Formulierung von Strategien der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit selbst sind jedoch andere Instrumente einzusetzen, wie z.B. die Szenarioanalyse (vgl. Lutz et al. 1992, 31ff.), Company-oriented Sustainability (COSY, vgl. Schneidewind 1994), das Ökoeffizienz-Portfolio (vgl. Schaltegger & Sturm 1995, 37ff.) oder die Zukunftswerkstatt (vgl. Jungk & Müllert 1995).

Die Erfahrungen aus dem Forschungsprojekt zeigen jedoch auch, dass dieser methodisch und praktisch wichtige strategische Input teilweise nur mangelhaft ist. Die Mängel liegen vor allem in Folgendem:

- Die **Lücke zwischen Strategie und Umsetzung** kann bestehen bleiben, wird aber kleiner. Nicht immer schließt die Entwicklung einer SBSC die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung, wie es in der Balanced Scorecard Literatur angenommen wird. Dies liegt vor allem daran, dass Leitsätze, Strategien, Mission und Vision zu abgehoben und zu breit formuliert sind, um für die Zielformulierung der Balanced Scorecard prägend sein zu können. Eine konkrete Ableitung von Zielen aus den Strategien hat in den Fallfirmen selten stattgefunden, eher eine nachträgliche Verknüpfung – dem Top Management zuliebe.
- Die **Fokussierung auf rein strategische Ziele und Kennzahlen** in der Balanced Scorecard – wie von Kaplan & Norton (1997, 156-159) gefordert - ist nicht hilfreich, wenn die Balanced Scorecard das einzige Managementinstrument im Anwendungsbereich ist. Dann stellt sich nämlich die Frage, wohin mit „lebenswichtigen" Zielen und den diagnostischen Kennzahlen zu deren Messung? Der Unterschied zwischen „strategisch" und „lebenswichtig" besteht darin, dass strategische Ziele angeben, welchen Zustand man zukünftig erreicht haben möchte. „Lebenswichtige" Ziele drücken aus, was man zur Existenzsicherung regelmäßig tun muss. Bspw. sind die Senkung des CO_2-Ausstosses um 20% oder die Steigerung des Marktanteils um zehn Prozent strategische Ziele, während die gesetzlich vorgeschriebene Einhaltung von Emissionsgrenzwerten oder der Erhalt der Liquidität „lebenswichtige" Ziele darstellen. Nach Kaplan & Norton sollten „lebenswichtige" Ziele mit anderen Managementinstrumenten verfolgt werden, um in der Balanced Scorecard ausschließlich den strategischen Zielen und Kennzahlen Raum zu verschaffen. Aufgrund der Erfahrung im Forschungsprojekt ist diese strikte Trennung in Frage zu stellen. Wenn die Balanced Scorecard als alleiniges Instrument der zielorientierten Führung verwendet wird, macht es durchaus Sinn, strategische und lebenswichtige Ziele eines Unternehmens bzw. Geschäftsbereiches in sie aufzunehmen. Die Mitarbeiter können sich dann durchweg an einem Managementinstrument orientieren.
- Nicht jeder Bereich, der eine Balanced Scorecard anwendet, verfügt über **eigene Strategien.** Es stellt sich daher die Frage, bis auf welche Organisationsebene hinab Scorecards entwickelt werden können, ohne den Strategiebezug zu verlieren. Kaplan & Norton (1997, 34) betonen zwar den Strategiebezug für den Anwendungsbereich von Balanced Scorecards, begrenzen aber die Anwendung von BSCs nicht auf eine strategische Organisationseinheit. Friedag & Schmidt (2001, 75-80) ermuntern sogar, die Balanced Scorecard bis auf die Ebene der Mitarbeiter anzuwenden. In der Praxis hat eine Schweizer Kantonalbank BSCs bis auf Mitarbeiterebene implementiert. Die etwa 1.000 Balanced Scorecards waren aber strategisch nicht mehr miteinander zu koordinieren, weshalb heute BSCs nur noch bis auf Ressortebene bestehen. Auch in einer anderen Schweizer Bank ist das Ressort die tiefste Anwendungsebene. Für solche hierarchisch tiefe Organisationseinheiten ist eine Strategiedefinition zu aufwändig. Der Strategiebezug muss dann durch die strategische Ausrichtung der Ziele in der BSC oder SBSC sichergestellt werden.

3.4.2 Sustainability Balanced Scorecards und nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien

Im Folgenden soll beispielhaft aufgezeigt werden, wie die fünf Typen nachhaltigkeitsorientierter Wettbewerbsstrategien (vgl. Kapitel 3.1.3) mit Hilfe von Sustainability Balanced Scorecards umgesetzt werden können. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den relevanten Perspektiven, den strategischen Themen sowie den Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Da Ziele und Kennzahlen konstituierende Elemente einer Balanced Scorecard sind, werden diese exemplarisch dargestellt. Dies dient lediglich zur Illustration, da die konkrete Ausprägung von Zielen und Kennzahlen vom jeweiligen Kontext abhängt, d.h. vom Unternehmen, der Branche, der anwendenden Organisationseinheit, den Nachhaltigkeitsthemen, der strategischen Relevanz ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit etc.

3.4.2.1 SBSC und die Verminderung bzw. Beherrschung von Risiken

Zielsetzung dieser nachhaltigkeitsorientierten Wettbewerbsstrategie ist es, Risiken, die aus Problemen in der ökologischen und sozialen Umwelt der Unternehmen entstehen, aktiv zu managen (bspw. durch Risikovermeidung, -verminderung; -versicherung oder -beherrschung). Hierdurch werden bestehende Marktpositionen oder Erfolgspotenziale des Unternehmens gegenüber Beschränkungen, die in Form von Handlungs- oder Finanzrisiken drohen, abgesichert.

Für **Handlungsrisiken** besonders relevant ist die Integration in die **Prozessperspektive.** Hier geht es in erster Linie um die Absicherung der Geschäftsprozesse des Unternehmens. Ziel ist, dass sämtliche Geschäftsprozesse im Unternehmen gesetzeskonform (legal) und gesellschaftlich vertretbar (legitim) sind. Vorschriften und Kontrollen zu ihrer Einhaltung sind tragende Elemente diese Ziels. Sie können in Form von Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, Codes of Conduct (Verhaltensrichtlinien), Finanz-, Rechts-, Risiko-, Sozial oder Umweltaudits sowie Risikomanagementsystemen umgesetzt werden. Als Einflusskennzahlen können Zahl und Aufwand für diese Systeme dienen, als Ergebniskennzahlen die Anzahl der einzuhaltenden Gesetze sowie die Anzahl der Rechtsverstöße bzw. Grenzwertüberschreitungen. Darüber hinaus sollten in der Prozessperspektive Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen der Standort- und Technologieabsicherung verankert werden. Sie dienen der Vermeidung von Störfällen und Unfällen, lokalen Emissionen oder sonstigen Gefährdungen der Mitarbeiter und Anwohner durch das Unternehmen. Ergebniskennzahlen wären hier bspw. die Anzahl von Arbeitsunfällen/Jahr sowie von Störfällen in Produktionsprozessen. Maßnahmen sind auf Risikominderung bzw. Problembeseitigung ausgerichtet (wenn z.B. IKEA auf den Einsatz formaldehydhaltiger Lacke oder PVC in seinen Möbeln verzichtet), sie umfassen aber auch vertrauensbildende und demonstrative Maßnahmen (wenn IKEA Mitglied des Forest Stewardship Coun-

cil wird und ankündigt, schrittweise auf Produkte aus nachhaltiger Forstwirtschaft umzustellen.

Für **Finanzrisiken** besonders relevant ist die Integration in die **Finanzperspektive**. Hier geht es darum, Finanz-, Haftungs- und Kreditrisiken zu kontrollieren, die durch verhinderte oder veränderte Handlungsoptionen von Unternehmen oder durch unerwartet eintretende Schadensfälle entstehen. Zur Abschätzung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses sollten aber auch Kosten für das Risikomanagement selbst als Ergebnisgröße ermittelt werden. Als Einflusskennzahlen können Zahl und Aufwand der Risikountersuchungen, Versicherungen, Präventionsmaßnahmen, als Ergebniskennzahlen die Höhe der Aufwendungen bzw. Rückstellungen für Altlasten, Umwelt- und Sozialkrisen dienen.

Tabelle 3-3: Beispiele für Ziele, Einfluss- und Ergebniskennzahlen der Kunden- und Finanzperspektive für den Strategietyp „sicher“

Kunden- und Finanzperspektive		
Ziel	**Einfluss-Kennzahl**	**Ergebnis-Kennzahl**
o Produktsicherheit gewährleisten	⇒ Zahl der Produktänderungen zur Verbesserung der Produktsicherheit ⇒ Zahl und Aufwand an Marketing- und Informationsaktivitäten zur Produktsicherheit	✓ Zahl der Produktauflagen und -verbote ✓ Zahl und Betrag der Produkthaftungsfälle ✓ Zahl der Unfälle mit Produkten ✓ Aufwand für Rücknahmeverpflichtungen
o Bestehende Märkte nachhaltigkeitsorientiert absichern	⇒ Anzahl der Risikodialoge zur Marktabsicherung ⇒ Zahl und Aufwand von Forschungsaktivitäten	✓ Marktvolumen von gefährdeten Märkten
o Finanz-, Haftungs- und Kreditrisiken bzgl. Nachhaltigkeitsproblemen vermeiden	⇒ Zahl und Aufwand der Risikountersuchungen ⇒ Zahl und Aufwand der Versicherungen ⇒ Zahl und Aufwand der Präventionsmaßnahmen	✓ Höhe der Aufwendungen bzw. Rückstellungen für Altlasten, Umwelt- und Sozialkrisen ✓ Höhe der Schadensersatzleistungen ✓ Kosten für das Risikomanagement
o …	⇒ …	✓ …

Für Handlungs- und Finanzrisiken kann auch die **Kundenperspektive** relevant sein. Dort zielt nachhaltigkeitsorientiertes Risikomanagement auf die Produktsicherheit, so dass die Kunden sicher und unfallfrei das Produkt benutzen können. Es geht darum, Produktauflagen bzw. -verbote, Rücknahmeverpflichtungen oder Produkthaftungsschäden zu vermeiden. Auch das Absichern von bestehenden Märkten (bspw. bei Lebensmitteln

aus konventioneller Landwirtschaft), die Gegenstand öffentlicher Kritik werden, kann für Umsatz- und Rentabilitätsziele eine Rolle spielen. Tabelle 3-3 illustriert Ergebnis- und Einflusskennzahlen in der Finanz- und Kundenperspektive.

Ein Unternehmen oder eine Geschäftseinheit, die sozial oder ökologisch besonders exponiert ist, kann seine Balanced Scorecard um eine fünfte Perspektive, die **Gesellschaftsperspektive**, erweitern. Die Ziele dieser Perspektive sind auf das Management externer Anspruchsgruppen ausgerichtet, z.B. die Anwohner von Produktionsstandorten, Staat und Behörden, Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) oder andere Akteure entlang der Wertschöpfungskette, die durch entsprechende Berichterstattung, Kampagnen oder Gesetzesinitiativen Handlungs-, Haftungs- oder Imagerisiken für das Unternehmen verursachen können. Hierbei werden je nach Risikobeitrag sowohl lokale als auch globale Probleme adressiert. Abbildung 3-9 visualisiert exemplarisch eine **Strategy Map für ein Unternehmen der Chemie-, Stahl- oder Papierbranche** mit risikobehafteten, emissionsintensiven Produktionsstandorten. In der Lern- und Entwicklungsperspektive wird ein risikobewusstes Verhalten der Mitarbeiter angestrebt, um Unfälle durch „menschliches Versagen“ zu vermeiden. Dies hat positive Auswirkungen auf die Minimierung von Stör- und Unfällen sowie auf die Rechtssicherheit der Geschäftsprozesse in der Prozessperspektive. Diese Ziele dienen dann dazu, das Vertrauen und die Akzeptanz des Unternehmens in der Gesellschaft (Gesellschaftsperspektive), zu erhöhen sowie die Finanz-, Kredit- und Haftungsrisiken (Finanzperspektive), zu minimieren. Der gleiche Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gilt für ein hohes Maß an Produktsicherheit (Kundenperspektive). Darüber hinaus dienen die Ziele der Gesellschafts-, Prozess- und Kundenperspektive auch der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens, seiner Standorte und Produkte. Bspw. kann ein hohes Vertrauen der Anwohner von Produktionsstandorten bei Unfällen zu einer konstruktiveren Krisenbewältigung führen, bzw. die Akzeptanz des Standortes sichern. Gleiches gilt für risikobehaftete Produktionstechnologien oder Produkte, wie z.B. aus dem Bereich der Bio- oder Gentechnologie.

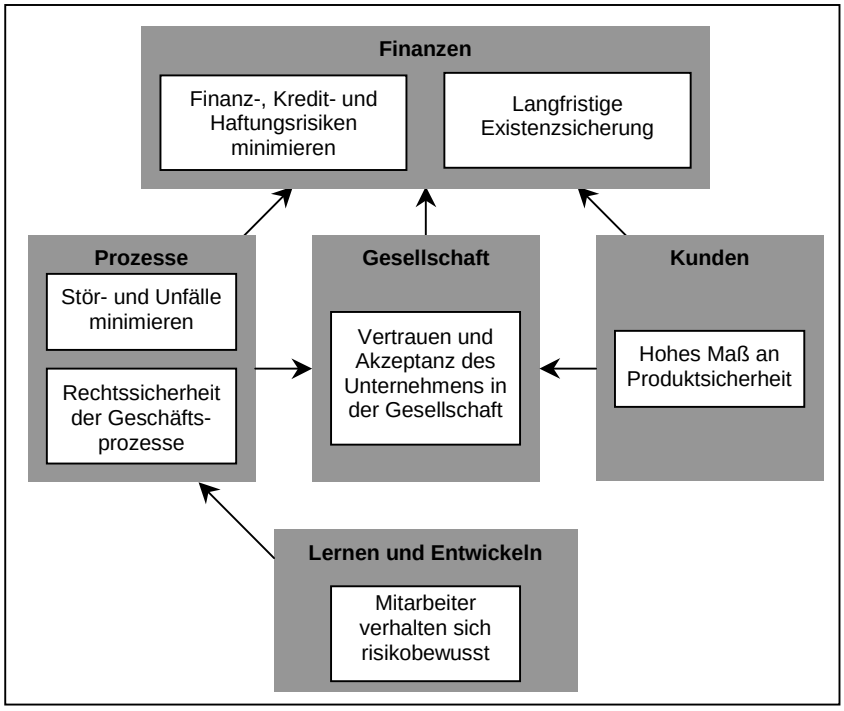


Abbildung 3-9: Beispiel eines Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs für den Strategietyp „sicher“

3.4.2.2 SBSC und die Verbesserung von Image und Reputation

Die Zielsetzung dieser nachhaltigkeitsorientierten Wettbewerbsstrategie ist einerseits defensiv, um vor möglichen Image- oder Reputationsrisiken zu schützen, andererseits offensiv, um Image- und Reputationspotenziale auf- und auszubauen. Während Offensivstrategien näher bei Marketingstrategien liegen, weisen Defensivstrategien Überschneidungen mit Risikobewältigungsstrategien auf. Beide umfassen sowohl Handlungs- als auch Kommunikationselemente.

Für den Aufbau, die Pflege bzw. Sicherung des Images auf der Leistungsebene (Produkte, Dienstleistungen) ist die **Kundenperspektive** von vorrangiger Bedeutung. Darin soll ein positives Unternehmensimage angestrebt werden, um Produkte und Dienstleistungen auf dem Absatzmarkt besser zu positionieren. Daher sind hier Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen zur Positionierung des Unternehmens und der Unternehmensmarke (Corporate Branding) festzulegen. Handlungsorientierte Ziele können die Etablierung von nachhaltigen Produktangeboten im Sortiment sein, z.B. Bio-Linien bei Supermärkten oder bei Textilversandhäusern wie Otto oder Neckermann. Zahl und Aufwand der Marketingakti-

vitäten in Relation zu denjenigen für konventionelle Produkte können als Einflusskennzahlen dienen; Umsätze, Marktanteile und die Anzahl von Bio- und Soziallabels als Ergebniskennzahlen. Kommunikationsorientierte Ziele sind produktorientiertes Öko- und Sozialsponsoring (Grüßer 1992, 187-216), der erklärte Verzicht auf aggressive Marketing-Praktiken (bspw. Nestlé nach dem Milchpulverfall) oder umfassende Informationskampagnen über Nachhaltigkeitsthemen, die für die Produktsegmente relevant sind (bspw. Energieverbrauch für Haushaltsgeräte). Zahl und Aufwand für diese Kommunikationsmaßnahmen dienen als Einflusskennzahlen, Kundenumfragen und Imagewerte als Ergebniskennzahlen.

Der Auf- und Ausbau sowie die Sicherung des Unternehmensimages als „Good Corporate Citizen“ (vgl. Zadek 2001) kann mit der **Gesellschaftsperspektive** umgesetzt werden. Die Ziele dieser Perspektive sind auf das Management externer Anspruchsgruppen ausgerichtet, z.B. die Anwohner von Produktionsstandorten, Staat und Behörden, Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) oder andere Akteure entlang der Wertschöpfungsket-

Tabelle 3-4: Beispiele für Ziele, Einfluss- und Ergebniskennzahlen der Gesellschaftsperspektive für den Strategietyp „glaubwürdig“

Gesellschaftsperspektive		
Ziel	**Einfluss-Kennzahl**	**Ergebnis-Kennzahl**
o Positives Image in Bezug auf Nachhaltigkeit aufbauen und pflegen	⇒ Zahl an Aktivitäten bzw. Aufwand für Öffentlichkeitsarbeit ⇒ Zahl an Aktivitäten bzw. Aufwand für Stakeholder-Kooperationen ⇒ Zahl an Aktivitäten bzw. Aufwand für Sponsoring oder Charity ⇒ Zahl und Inhalt der eigenen Selbstverpflichtungen, Codes of Conduct	✓ Wahrnehmung in der Gesellschaft (Meinungsumfragen, Imagewerte) ✓ Zahl der negativen/ positiven Berichterstattung in den Medien ✓ Ergebnis in externen Nachhaltigkeits-Ratings ✓ Zahl der nicht eingehaltenen Selbstverpflichtungen ✓ Anzahl der Nachhaltigkeits-Preise
o Unternehmensimage bzgl. Nachhaltigkeitsproblemen absichern	⇒ Zahl und Aufwand der Risiko-Dialogprozesse ⇒ Aufwand für Krisenkommunikation und Anwohnerinformation ⇒ Zahl der Standorte mit zertifiziertem Risiko-, Umwelt- und Sozialmanagementsystem	✓ Kennzahlen wie oben ✓ Zahl der konstruktiv gelösten und gemanagten Krisenfälle ✓ Zahl der übernommenen Vorschläge von Anspruchsgruppen ✓ Wahrnehmung des Unternehmens bei den Anspruchsgruppen
o …	⇒ …	✓ …

te. Aktive Stakeholder-Dialoge oder Kooperationen mit NGOs und gemeinsame Aktionen mit Umweltgruppen erlauben es, über die aktuelle Themenrelevanz informiert zu sein und ein Image als nachhaltiges Unternehmen aufzubauen. Somit lassen sich zum einen Probleme und Risiken bereits erkennen, bevor es zu einer Eskalation kommt. Zum anderen kann das Unternehmen in Krisenfällen von einem Vertrauensvorschuss zehren. Reaktive Stakeholder-Dialoge können einen eskalierenden Konflikt zumindest begrenzen. Exemplarische Ziele, Einfluss- und Ergebniskennzahlen finden sich zum Zwecke der Illustration in Tabelle 3-4.

Schließlich ist die **Finanzperspektive** bedeutsam, wenn das Image der Unternehmung auf dem Kapitalmarkt verbessert und der betriebswirtschaftliche Erfolg von Investitionen in das Image der Unternehmung bzw. seiner Produkte gesteuert werden soll. Für das Image am Kapitalmarkt sind gute Investor Relations ein wichtiges Ziel (vgl. Hannebohn 1996), aber auch Investitionen in das Reputationskapital (vgl. Fombrun 2001). Letzteres ist bedeutsam für die Beurteilung des Unternehmens durch Investoren und Analysten und damit für die Kapitalkosten. Zur Quantifizierung schlägt Fombrun einen Reputationsquotienten (RQ) vor. Dessen Einflussgrößen sind sowohl „klassische“ Erfolgsfaktoren (z.B. Produkte, Finanzergebnis, Unternehmensvision bzw. -führung), als auch Aspekte wie die soziale Verantwortung, das interne Arbeitsumfeld sowie die Transparenz des Unternehmens für die Gesellschaft.

Abbildung 3-10 visualisiert eine exemplarische **Strategy Map für ein Unternehmen,** das Nachhaltigkeit aus Imagegründen anstrebt. Dies können bspw. Banken, Versicherungen, Handelsunternehmen sowie Konsumgüterhersteller sein, die besondere öffentliche Aufmerksamkeit genießen. Durch eine hohe Motivation bzgl. Nachhaltigkeit gewinnen die Mitarbeiter eine positive Einstellung zum Unternehmen. Nach außen getragen fördert dies ein nachhaltigkeitsorientiertes Image in der Öffentlichkeit (Gesellschaftsperspektive) und im Absatzmarkt (Kundenperspektive). Die Imagebildung wird auch in der Prozessperspektive gefördert, z.B. wenn in der Supply Chain Verstöße gegen Nachhaltigkeitsgrundsätze vermieden werden. Imagesensible Fragen sind bspw. im Textil- oder Holzhandel, ob die Produktion der Zulieferer ökologisch und sozial vertretbar ist, oder Engagements von Banken in Großprojekten für Staudämme oder Bergwerke. Das Image von Mineralölkonzernen ist gefährdet, wenn ökologische oder soziale Missstände in den Förderländern publik werden. Das öffentliche Image beeinflusst dann in der Finanzperspektive das Reputationskapital und die Beurteilung am Kapitalmarkt. In der Kundenperspektive beeinflusst es Umsätze und Marktanteile.

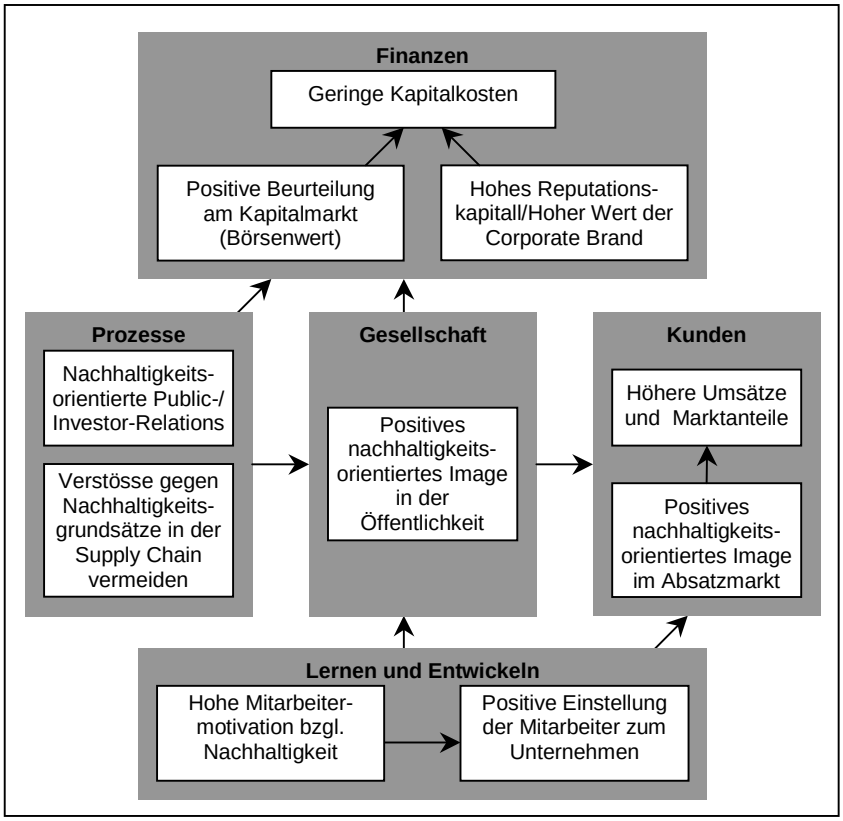


Abbildung 3-10: Beispiel eines Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs für den Strategietyp „glaubwürdig“

3.4.2.3 SBSC und die Verbesserung von Effizienz und Produktivität

Zielsetzung dieser nachhaltigkeitsorientierten Wettbewerbsstrategie ist die Verbesserung der Öko- bzw. Sozioeffizienz der unternehmerischen Tätigkeiten. Entsprechende Maßnahmen können auf Ebene der Betriebs- und Organisationsprozesse oder auf Ebene des ganzen Produktlebenszyklus ansetzen. Bezüglich der ökologischen Dimension steht die materialbezogene Ressourceneffizienz der Prozesse im Vordergrund. Bezüglich der sozialen Dimension geht die ökologische Zielformel „Kosten durch Ressourceneinsparung reduzieren“ nicht mehr so einfach auf. Hier bedarf es wohl bedachter, feinfühliger Strategien und Maßnahmen, welche die Effizienz der Mitarbeiter dergestalt erhöhen, dass diese auch einen Nutzen daraus ziehen können.

In der **Lern- und Entwicklungsperspektive** geht es auf der ökologischen Seite vor allem darum, die Befähigung der Mitarbeiter zum sparsameren Umgang mit Umweltres-

sourcen zu erhöhen. Dies ist besonders dann notwendig, wenn das Konzept der Ökoeffizienz überwiegend auf die Realisierung technologischer Maßnahmen, wie z.B. energie- oder wassersparender Maschinen und Anlagen, ausgerichtet ist. Um das Einsparpotenzial wirklich auszuschöpfen, ist der Einbezug und das Training der Mitarbeiter notwendig (vgl. Pichel 2002, 53ff.). Einflusskennzahlen könnten hier bspw. Zahl und Aufwand für verhaltensorientierte Trainings oder Anreize für ökoeffizientes Verhalten sein. Als Ergebniskennzahlen können diejenigen der Prozessperspektive verwendet werden. Auf der sozialen Seite sind die Geschäftsprozesse derart zu gestalten, dass sie effizienter ablaufen und dabei gleichzeitig die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen. Als Ergebnisse können die Durchlaufzeiten und Prozessqualität sowie die Mitarbeiterzufriedenheit bezogen auf die einzelnen Prozesse gemessen werden.

Im Rahmen einer Strategie des Typs „effizient“ konzentriert ein Unternehmen seine Nachhaltigkeitsaktivitäten auf die **Prozessperspektive**. Dies bedeutet, systematisch die internen Prozesse auf ökologische und soziale Schwachstellen zu durchleuchten und diejenigen zu beheben, die kostenneutral sind oder zu Einsparungen führen. Aus ökologischer Sicht stehen die Betriebsprozesse im Vordergrund, in denen Material-, Energie- und Abfalleinsparungen Win-Win-Chancen bieten. Der Kundendienstprozess gewinnt in der Kreislaufwirtschaft durch Rücknahmepflichten an Bedeutung. Der Innovationsprozess ist langfristig ein wichtiger Befähiger für ökologische Entlastungen im Produktionsprozess. Aus sozialer Sicht stehen in sämtlichen drei Prozessen die Mitarbeiter im Vordergrund. Tabelle 3-5 illustriert typische **Ziele und Kennzahlen für die Prozessperspektive**. Sie sind zunächst auf die Ökoeffizienz bezogen, da hier auf über ein Jahrzehnt Arbeit im Bereich Umweltkennzahlen zurückgegriffen werden kann (vgl. WBCSD 2000; Schaltegger & Burritt 2000, 357ff.; Stahlmann & Clausen 2000, 182ff.; BMU & UBA 2001, 597ff.). Im Bereich der Sozioeffizienz sieht dies anders aus: eine Präzisierung und Konkretisierung hat im weiteren Verlauf der wissenschaftlichen Diskussion noch zu erfolgen.

Tabelle 3-5: Beispiele für ökologische Ziele, Einfluss- und Ergebnis-Kennzahlen der Prozessperspektive für den Strategietyp „effizient“

Prozessperspektive		
Ziel	**Einfluss-Kennzahl**	**Ergebnis-Kennzahl**
o Materialverbrauch verringern o Wasserverbrauch verringern o Energieverbrauch verringern o Reststoffe verringern (Abfälle, Abwässer, Emissionen – nur wenn internalisiert)	⇒ Zahl der verbrauchs- oder abfallsenkenden Maßnahmen ⇒ Zahl der Produkt- und Prozessinnovationen, die den Verbrauch oder Abfallanfall verringern	✓ Materialverbrauch/ Produktmenge oder -einheit[13] ✓ Wasserverbrauch/ Produktmenge ✓ Energieverbrauch/ Produktmenge ✓ Entsorgungsmenge/ Produktmenge ✓ Emissionen/ Produktmenge
o Einsatz von Gefahrstoffen verringern	⇒ Zahl der Prozesse, die Gefahrstoffe nutzen	✓ Verbrauch Gefahrstoffe/ Produktmenge
o Kreislauffähigkeit verbessern	⇒ Zahl der Prozesse, die Abfälle/ Abwässer wiederverwenden ⇒ Zahl der Produktinnovationen, die Verwendung von Recyclingmaterialien erhöhen	✓ Rücknahme gebrauchter Produkte/ Produktionsmenge ✓ Materialverbrauch gesamt/ Materialverbrauch rezyklierter Materialien
o Transportaufkommen durch Güterverkehr senken	⇒ Durchschnittliche Entfernung der Lieferanten und Kunden	✓ Transportkilometer für Auslieferung und evtl. Rücknahme der Produkte sowie für unternehmensinterne Transporte
o …	⇒ …	✓ …

In der **Finanzperspektive** stehen die Kostenreduktion durch Material-, Energie- und Abfalleinsparungen im Vordergrund. Hier geht es vor allem darum, den Ressourcenverbrauch des Unternehmens vom Umsatz abzukoppeln. Dadurch wird das Unternehmen ressourceneffizienter (höhere Wertschöpfung pro eingesetzter Ressourceneinheit). Gleiches kann auch für die soziale Sicht formuliert werden, solange die Mitarbeiter dies als motivierend und zufriedenstellend empfinden, z.B. durch Verbesserung von Prozessabläufen oder bessere Unterstützung durch Informationssysteme. Als Einflusskennzahlen können hierbei die Ergebniskennzahlen der Prozessperspektive genutzt werden. Als Er-

[13] Die deutsche Umweltkennzahlen-Literatur setzt in der Regel Verbrauchswerte zum Produktionsoutput ins Verhältnis, während der WBCSD das umgekehrte Verhältnis vorschlägt. An der Aussagekraft der Werte ändert das allerdings nichts.

gebniskennzahlen können Relationen von Umsatz oder Gewinn zu den Material-, Wasser-, Energie- oder Abfallkosten oder Gesamtkosten bspw. für Stör- und Unfälle, für sicheren Umgang mit Gefahrstoffen oder für Abfälle verwendet werden (vgl. BMU & UBA 1996).

Wie die in den Perspektiven aufgestellten Ziele in die **Ursache-Wirkungs-Zusammenhangslogik der Balanced Scorecard** gebracht werden können, illustriert Abbildung 3-11. Der Schwerpunkt wurde auf Ökoeffizienz gelegt, die besonders lohnenswert für Unternehmen mit ressourcenintensiver Produktion, aber auch für Firmen mit großen Verwaltungs- oder Verkaufsflächen ist. Werden in der Lern- und Entwicklungsperspektive die Mitarbeiter für ökologische und soziale Nachhaltigkeit motiviert und sensibilisiert, fördert dies einen sparsameren Umgang mit Ressourcen. Dieses Verhalten verringert den Anfall von Reststoffen, den Verbrauch von Materialien, Wasser und Gefahrstoffen, die in der Prozessperspektive verfolgt werden. Die Prozessziele wirken positiv auf die Reduktion von Umweltkosten sowie auf das Hauptziel, den Materialverbrauch von der Wertschöpfung abzukoppeln.

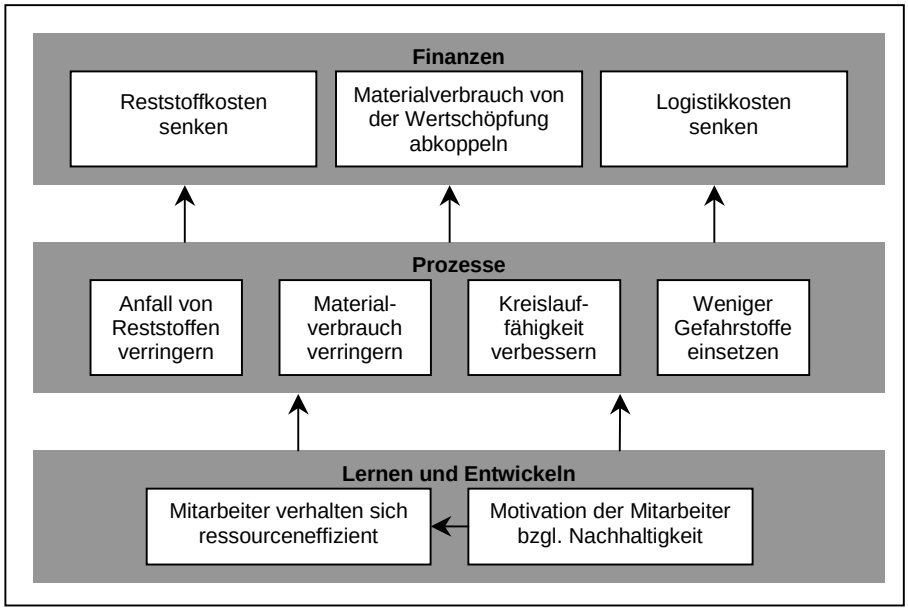


Abbildung 3-11: Beispiel eines Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs für den Strategietyp „effizient“ mit Schwerpunkt auf Ökoeffizienz

3.4.2.4 SBSC und die Differenzierung im Markt

Zielsetzung dieser nachhaltigkeitsorientierten Wettbewerbsstrategie ist die Ausrichtung der Produkte und Leistungen an Kriterien der Nachhaltigkeit und die Nutzung der daraus

resultierenden ökologischen und sozialen Differenzierungsmöglichkeiten im Markt. Die Differenzierung soll den Kunden einen Mehrwert im Nachhaltigkeitsbereich verschaffen, weshalb die Kundenperspektive herausragende Bedeutung besitzt.

In der **Kundenperspektive** können strategisches und operatives Öko- bzw. Sozial-Marketing umgesetzt werden. Auf der **strategischen Ebene** werden Nachhaltigkeitschancen auf bestehenden oder zukünftigen Wettbewerbsfeldern eruiert. Ökologische und soziale Problemlösungsbedürfnisse der Kunden werden durch die Marktforschung identifiziert, die Märkte segmentiert und auf dieser Grundlage entsprechende Produkte bzw. Dienstleistungen konzipiert. Mit einem Nachhaltigkeitsradar werden Veränderungen in Technik, Gesellschaft und Politik erfasst, die ebenfalls Auslöser für nachhaltigkeitsorientierte Produktinnovationen sein können. Mittels dieser Innovationen können neue Märkte geschaffen oder Wettbewerbsvorsprünge auf bestehenden Märkten erzielt werden. Zur Markteinführung oder -entwicklung sind Timing-Strategien wichtig. Auch sie können mit der SBSC umgesetzt werden.

Auf der **operativen Ebene** sollen nachhaltigkeitsorientierte Produkte und Dienstleistungen (DL) erfolgreich im Markt abgesetzt werden. Ziel ist vor allem, den Umsatz von bestehenden Produkten auf bestehenden Märkten auszuweiten, um aus der Öko-Nische in den Massenmarkt zu gelangen (vgl. Villiger et al. 2000). Der Marketing-Mix ist dementsprechend zu gestalten, um möglichst eine „Unique Selling Proposition“ im Marktsegment zu erreichen. Distribution, Kommunikation, Preispolitik sowie die Gestaltung der Problemlösungsangebote werden im Marketing-Mix festgelegt (Belz 2001, 90ff.). Beim operativen Öko- und Sozial-Marketing ist zu berücksichtigen, dass zum ersten nachhaltigkeitsorientierte Produkte und DL erklärungsbedürftiger sind. Diese erfordern häufig aufwändige Kommunikationskonzepte, weil ihr Zusatznutzen (z.B. menschenwürdige Arbeitsbedingungen in der Herstellung) nicht immer direkt wahrnehmbar ist. Ökologische und/oder soziale Gütesiegel und Labels können hier helfen und gleichzeitig auch den Beitrag des Produkts zur Nachhaltigkeit glaubwürdig untermauern (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998; Gminder 2001 oder Young & Welford 2002). Zum zweiten ist zu berücksichtigen, dass nachhaltigkeitsorientierte Produkte dieselbe Preiselastizität wie herkömmliche Produkte haben. Gerade die Erfahrung der letzten zehn Jahre zeigt, dass die Kunden den nachhaltigen Mehrwert nicht automatisch mit höheren Preisen honorieren, wie bspw. Otto mit der Future Collection oder VW mit treibstoffsparenden Antriebskonzepten erfahren haben (vgl. die Ergebnisse des Umweltmanagement-Barometers in Baumast & Dyllick 2001). Zum dritten spielt die Glaubwürdigkeit eine große Rolle, welche die angebotenen Produkte und Dienstleistungen in Sachen Nachhaltigkeit aufweisen müssen. Geht sie bspw. durch Produktverunreinigungen verloren, kann schnell das Vertrauen und damit der Marktanteil schwinden. Ein hohes Maß an Kontrolle – wie sie bspw. der Babynahrungshersteller Hipp betreibt und damit den Nitrofen-Skandal in Deutschland aufdeckte – beugt vor. Die unabhängige Überwachung durch labelvergebende Organisationen oder Zertifizierungsgesellschaften wirkt in die gleiche Richtung. Illustrative Einfluss- und Ergebniskennzahlen der Kundenperspektive sind in Tabelle 3-6 dargestellt.

Tabelle 3-6: Beispiele für Ziele, Einfluss- und Ergebnis-Kennzahlen der Kundenperspektive für den Strategietyp „innovativ“

Kundenperspektive		
Ziel	**Einfluss-Kennzahl**	**Ergebnis-Kennzahl**
o Nachhaltigkeitschancen auf bestehenden oder zukünftigen Wettbewerbsfeldern erkunden	⇒ Aufwand für nachhaltigkeitsorientierte Marktforschung ⇒ Nachhaltigkeitsorientierte Radar-Aktivitäten (Technologie, Politik, Gesellschaft, Markt)	✓ Ermitteltes Marktpotenzial für nachhaltige Produkte bzw. Dienstleistungen ✓ Anzahl der daraus abgeleiteten Entwicklungsprojekte (Prozessperspektive)
o Erfolgreiche Markteinführung nachhaltigkeitsorientierter Innovationen	⇒ Marketing-Budget für Markteinführung ⇒ Anzahl der Kunden mit Kaufbereitschaft ⇒ Anzahl der ausgebildeten Vertriebsstellen	✓ Anzahl realisierter Markteinführungen ✓ Umsatzes und Marktanteil der eingeführten Innovationen ✓ Amortisationszeit der Entwicklungskosten
o Nachhaltigkeitsorientierte Marktbearbeitung und -durchdringung	⇒ Werbebudget für ökologische bzw. sozialer Produkte und DL ⇒ Zahl und Aufwand für Vertriebsmaßnahmen	✓ Umsatz von nachhaltigkeitsorientierten Produkten und DL ✓ Umsatzsteigerung ✓ Marktanteil ✓ Marktvolumen
o Glaubwürdigkeit nachhaltiger Problemlösungen erhöhen bzw. Misstrauen reduzieren	⇒ Anzahl der Produkte mit ökologischen bzw. sozialen Labels ⇒ Anzahl und Aufwand für Audits/Zertifizierungen	✓ Anzahl erhaltener oder beibehaltener Labels ✓ Anzahl erfüllter Standards
o …	⇒ …	✓ …

Darüber hinaus kann durch die Nachhaltigkeitsorientierung eine höhere **Kundenbindung** realisiert werden, welche durch die Wiederholkaufrate oder die Kundenzufriedenheit gemessen werden kann.

Differenzierungsmöglichkeiten können nur durch Innovationen geschaffen werden. Deshalb sind die **Lern- und Entwicklungs- sowie die Prozessperspektive** wichtig. Wissen, Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter sind zur Entwicklung entsprechender Problemlösungen auf- bzw. auszubauen. Dies betrifft vor allem die Mitarbeiter der Forschungs- und Entwicklungs- (F&E) sowie der Marketing- und Vertriebsabteilungen. Eine nachhaltigkeitsorientierte Innovationskultur verleiht den Mitarbeitern ein Gespür für marktrelevante Nachhaltigkeitstrends und unterstützt den Willen, nachhaltige Lösungen am Markt durchzusetzen. Einflusskennzahlen können Zahl und Aufwand der Organisations- und Personalentwicklungsprojekte in den Vertriebs- und F&E-Abteilungen

sein. Ergebniskennzahlen messen die Innovationsvorschläge oder realisierte Verkaufsanteile nachhaltiger Produkte. F&E ist der Grundstein für nachhaltige Innovationen. Interessant ist hierbei eine Funktions- oder Dienstleistungsorientierung (z.B. die Entwicklung von Mobilitätsdienstleistungen anstelle reiner Automobile) oder Aufbau und Entwicklung von Fair Trade-Angeboten (z.B. durch die Schweizer Supermarktketten Coop und Migros mit ihrer Max Havelaar-Linie). Im Rahmen der Prozessperspektive ist dies voranzutreiben und zu steuern. Geeignete Instrumente finden sich in Konzepten wie Design for Environment (Charter & Tischner, 2001), Produktökologie (Rubik & Teichert 1997), Life Cycle Assessment (ISO 14040), Produktlinienanalyse (Projektgruppe Ökologische Wirtschaft 1987) oder Eco-Compass (Fussler 1996).

Exemplarische **Ursache-Wirkungs-Beziehungen für den Strategietyp „innovativ“** illustriert die Abbildung 3-12. Motivierte und kompetente Mitarbeiter entwickeln nachhaltigkeitsorientierte Innovationen und führen sie am Markt erfolgreich ein bzw. setzen sie erfolgreich ab. Gesteigerte Umsätze mit nachhaltigkeitsorientierten Produkten und Dienstleistungen tragen zum höheren Unternehmensertrag bei.

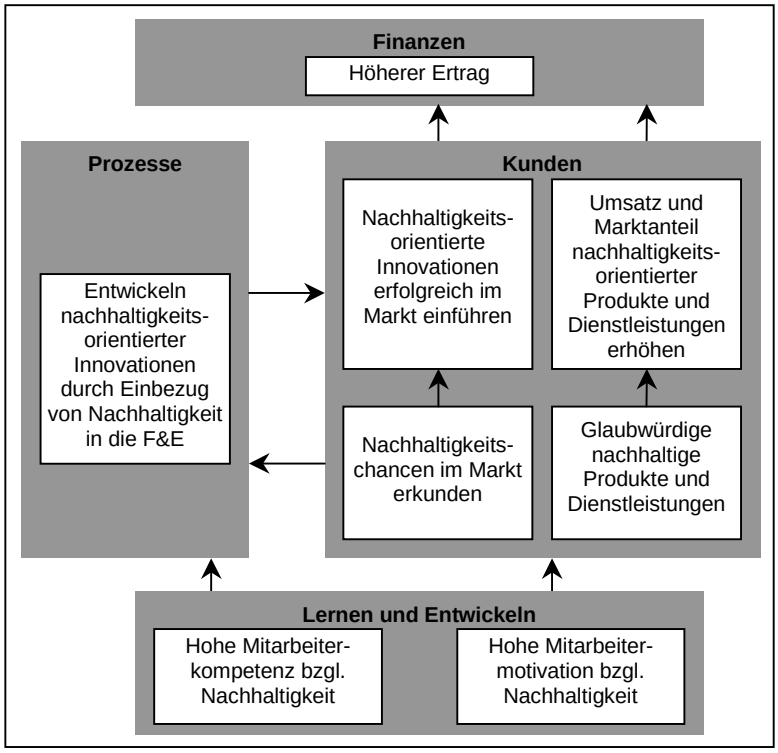

Finanzen
Höherer Ertrag
Prozesse
Kunden
Entwickeln nachhaltigkeits-orientierter Innovationen durch Einbezug von Nachhaltigkeit in die F&E
Nachhaltigkeits-orientierte Innovationen erfolgreich im Markt einführen
Umsatz und Marktanteil nachhaltigkeits-orientierter Produkte und Dienstleistungen erhöhen
Nachhaltigkeits-chancen im Markt erkunden
Glaubwürdige nachhaltige Produkte und Dienstleistungen
Lernen und Entwickeln
Hohe Mitarbeiter-kompetenz bzgl. Nachhaltigkeit
Hohe Mitarbeiter-motivation bzgl. Nachhaltigkeit

Abbildung 3-12: Beispiel eines Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs für den Strategietyp „innovativ“

3.4.2.5 SBSC und nachhaltige Marktentwicklung

Zielsetzung dieser nachhaltigkeitsorientierten Wettbewerbsstrategie ist, den Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit mitzugestalten. Schwerpunkte sind die Mitgestaltung nachhaltigkeitsfördernder politischer Rahmenbedingungen, die Entwicklung neuer oder bestehender Märkte, sowie die Schaffung von Labels (z.B. für Strom aus erneuerbaren Energien, Holz aus nachhaltiger Bewirtschaftung) oder Standards (z.B. SIGMA für Managementsysteme bzw. -instrumente oder Global Reporting Initiative für Berichterstattung).

Transformative Unternehmen wenden **Strategien** der Problemerforschung und -lösung, der Öffentlichkeits-, Politik- und Marktentwicklung an. Es kann angenommen werden, dass sie bereits Lerneffekte in bezug auf unternehmerische Nachhaltigkeit realisiert haben und entsprechende Prozesse anwenden und Produkte anbieten.

Zur Umsetzung dieser Strategie eignet sich die **Gesellschaftsperspektive**. Kooperationen mit nachhaltigkeitsorientierten Forschungsinstitutionen dienen der **Problemerforschung und -lösung**. Grundlagenforschung spielt für Innovationen eine große Rolle und kann nur von Großkonzernen wie Bayer, BASF, Nestlé oder VW geleistet werden. Andere Unternehmen können durch Forschungskooperationen gezielt Kompetenz von außen ins Unternehmen holen. Zahlreiche technische Innovationen wie z.B. FCKW- und FKW-freie Kühlschränke sind in Forschungsinstituten entstanden. Auch die Entwicklung von Standards und Labels, die Nachhaltigkeitsprobleme lösen helfen, wird meist von gesellschaftlichen Institutionen vorangetrieben, z.B. Forschungseinrichtungen (Öko-Tex 100), staatlichen Organisationen (EMAS), privaten Organisationen (ISO-Normen), Stiftungen (Max Havelaar), Kirchen (Rugmark, Gepa) und Nichtregierungsorganisationen (FairTrade, Demeter, Bioland/BioSuisse, SA 8000 etc.). **Öffentlichkeits- und Politikentwicklung** zielen auf ein Lobbying in Politik und Gesellschaft, das die ökologische und soziale Nachhaltigkeit fördert und nicht verhindert. Diesen Zweck verfolgen z.B. in der Schweiz die Vereinigung ökologisch bewusster Unternehmen (ÖBU) und in Deutschland der Verband UnternehmensGrün. Auch Unternehmen der Solar-, Wind- und Wasserkraftwirtschaft haben sich zu solchen Interessenverbänden zusammen geschlossen. Gemäß den Nachhaltigkeitsgrundsätzen der Transparenz und Verantwortung ist bei solchen Lobby-Aktivitäten stets zu prüfen, inwiefern sie nicht nur eigennützig, sondern auch hilfreich für die Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen sind. Denn es kann nicht übersehen werden, dass auf Unternehmensseite häufig ein nachhaltigkeitshinderndes Lobbying betrieben wird, um beim Status-Quo bleiben zu können. Dabei kann Politikentwicklung schon darin bestehen, dass umweltschädigende Subventionen oder Rahmenbedingungen aufgehoben werden (z.B. Förderung von Kohle- und Atomenergie, Steuerbefreiung von Flugbenzin, Pflicht zur Schaffung von Parkplätzen bei Neubauten etc.). Darüber hinaus sind trotzdem Ge- und Verbote sowie Subventionen für nachhaltigkeitsfördernde Investitionen, z.B. in Niedrigenergiehäuser oder regenerative Energien nötig. Zur Öffentlichkeitsentwicklung sind wissenserhöhende Aufklärungskampagnen von Unternehmensseite sinnvoll, um Nachhaltigkeit in der Gesellschaft zu thematisieren.

Dies ist wichtig, damit Nachhaltigkeit bei Entscheidungen von Politikern und Verbrauchern berücksichtigt wird. Illustrative Einfluss- und Ergebniskennzahlen der Gesellschaftsperspektive sind in Tabelle 3-7 dargestellt.

Tabelle 3-7: Beispiele für Ziele, Einfluss- und Ergebnis-Kennzahlen der Gesellschaftsperspektive für den Strategietyp „transformativ"

Gesellschaftsperspektive		
Ziel	**Einfluss-Kennzahl**	**Ergebnis-Kennzahl**
o Öffentlichkeit nachhaltigkeitsorientiert entwickeln	⇒ Aufwand für Öffentlichkeitsarbeit ⇒ Zahl und Aufwand der Aufklärungsprojekte ⇒ Zahl und Aufwand der Kooperationen	✓ Medienpräsenz von Nachhaltigkeitsthemen; ✓ Wissenstand der Öffentlichkeit bzgl. Nachhaltigkeit ✓ Imagewert bzgl. Nachhaltigkeit
o Politik nachhaltigkeitsorientiert entwickeln	⇒ Zahl der Gremien und Verbände, in denen Unternehmensvertreter für Nachhaltigkeit aktiv sind ⇒ Aufwand für Nachhaltigkeits-Lobbying	✓ Zahl der für das Unternehmen positiven gesetzlichen Veränderungen ✓ Einsparungen sowie Mehrumsätze durch Veränderungen der Rahmenbedingungen
o Nachhaltigkeitsprobleme und -chancen erforschen	⇒ Zahl und Aufwand für Forschungsprojekte; ⇒ Zahl und Aufwand für Kooperationen	✓ Zahl der gewonnenen und verwerteten Erkenntnisse ✓ Zahl an Inputs in F&E
o …	⇒ …	✓ …

In der **Kundenperspektive** sollten die Ziele zur Marktentwicklung im engeren Sinne, d.h. die Entwicklung neuer Märkte, aber auch die Weiterentwicklung bestehender Märkte im Vordergrund stehen. Elementare Strategien hierfür sind das transformative Öko-Marketing (Belz 2001, 91-99), die Funktionsorientierung, sowie die Erhöhung des Informationsstands bei Verbrauchern und Vertriebspartnern. Die Erfüllung und Initiierung von Branchenstandards oder Kriterienkatalogen für Produktlabels sowie die Zusammenarbeit mit externen Institutionen (siehe Gesellschaftsperspektive) sind Bestandteile des transformativen Öko-Marketings. Bspw. war der Nahrungsmittelkonzern Unilever treibende Kraft für die Einführung des „Marine Stewardship Council"-Labels (MSC) für nachhaltigen Fischfang (MSC 2002). Verschiedene Schweizer und deutsche Banken haben im Jahr 2000 mit den Wolfsberg-Richtlinien einen Branchenstandard gegen Geldwäscherei ins Leben gerufen. Mit dem Labelling und der Vermarktung von Ökostrom wurde ein neuer Markt geschaffen (vgl. Wüstenhagen 2000). Innovationen zur Marktentwicklung können darin bestehen, dass die Bedürfnisse und Funktionen, die den Produk-

ten zugrunde liegen, analysiert und genutzt werden (vgl. vorheriges Kapitel). Durch Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen in der **Finanz-, der Prozess- sowie der Lern- und Entwicklungsperspektive** müssen die Unternehmen intern sicherstellen, das Potenzial veränderter Rahmenbedingungen rasch nutzen zu können.

Abbildung 3-13 illustriert einen möglichen **Ursache-Wirkungs-Zusammenhang für den Strategietyp „transformativ".** Aufbauend auf für Nachhaltigkeit motivierten und sensibilisierten Mitarbeitern sowie innovativen Produkten (analog zum Typ „innovativ") können Umsätze auf nachhaltigkeitsorientierten Pioniermärkten oder weiterentwickelten Märkten realisiert werden. Dies wird ebenfalls von der Politik- und Öffentlichkeitsentwicklung sowie der Erforschung von Nachhaltigkeitsproblemen und -chancen unterstützt. Letztere können auch für innovative Produktentwicklungen dienlich sein. Veränderte Rahmenbedingungen in Öffentlichkeit und Politik können zu niedrigeren Kosten oder auch zu höheren Erträgen in der Finanzperspektive führen.

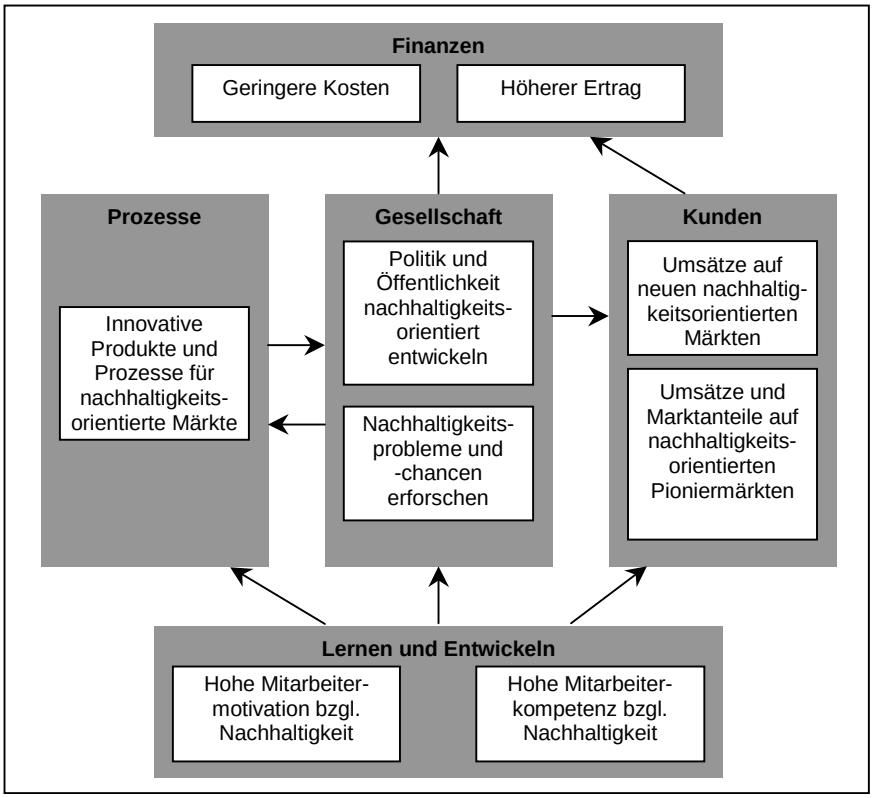


Abbildung 3-13: Beispiel eines Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs für den Strategietyp „transformativ"

3.5 Grenzen eines wettbewerbsstrategischen Ansatzes

Indem Unternehmen im Nachhaltigkeitsbereich Sicherungs-, Glaubwürdigkeits-, Effizienz-, Innovations- oder Transformationsstrategien verfolgen, können negative Nachhaltigkeitswirkungen der Unternehmenstätigkeiten vermindert oder auch Beiträge zur Bewältigung von Nachhaltigkeitsproblemen der Gesellschaft insgesamt geleistet werden. Es handelt sich hierbei um Strategien, mit deren Hilfe sowohl ein Nachhaltigkeitsbeitrag geleistet werden soll, als auch ein Beitrag zur Sicherung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Die Grenzen eines wettbewerbsstrategischen Ansatzes ergeben sich aus der damit verbundenen Orientierung an unternehmerischen Win-Win-Potenzialen. So lange Unternehmen nur in dem Masse Beiträge zur Verminderung von Nachhaltigkeitsproblemen leisten, wie diese auch für sie selber wettbewerbsstrategisch als vorteilhaft erscheinen, bleiben die möglichen Beiträge begrenzt und die Unternehmen anfällig für Kritik. Gerade ein gesellschaftspolitisch und ethisch stark exponiertes Thema, wie es die Ausrichtung an den Erfordernissen einer nachhaltigen Entwicklung ist, birgt unvermeidliche Risiken in sich. Unternehmen wecken durch das Verfolgen von Nachhaltigkeitszielen Erwartungen in der Öffentlichkeit, bei ihren Anspruchsgruppen und im Unternehmen selber, die aufgrund des wettbewerbsstrategischen Ansatzes und dessen Grenzen unerfüllt bleiben und wohl auch bleiben müssen. Diese Grenzen sollen abschließend aufgezeigt und in Form von kritischen Fragen einer bewussten Reflexion zugänglich gemacht werden. Dabei werden zwei Arten von Grenzen unterschieden: **Grenzen der Umsetzung** und **normative Grenzen**. Geht es im Fall von Grenzen der Umsetzung um die richtigen Mittel und Vorgehensweisen zur Zielerreichung („Nicht-Können"), so geht es im Fall normativer Grenzen um die richtigen Ziele und Werte („Nicht-Wollen").

Gehen wir zunächst davon aus, dass die Unternehmensführung über den „guten Willen" zu einem Nachhaltigkeitsmanagement verfügt, hierbei jedoch an Grenzen der strategischen oder operativen Realisierung stößt. Solche Grenzen finden sich vor allem in folgenden drei Bereichen:

- Das Nachhaltigkeitsmanagement gelangt nicht über bloße Lippenbekenntnisse hinaus.
- Die Anspruchsgruppen und Ziele werden auf die ökonomisch relevanten Anspruchsgruppen begrenzt.
- Der Zeithorizont ist auf kurzfristige Erfolge ausgerichtet.

Umweltmanager in Schweizer Unternehmen weisen gemäss unseren Befragungsergebnissen zwar ein sehr hohes Bewusstsein um die Notwendigkeit und eigene Verantwor-

tung im Bereich der Nachhaltigkeit auf, gleichzeitig bekunden sie aber große Mühe, wenn es darum geht, Nachhaltigkeit für ihr Unternehmen zu definieren. Noch ernüchternder waren Antworten auf die Frage, welche konkreten Maßnahmen sie im Nachhaltigkeitsbereich ergriffen haben. Aus dieser Diskrepanz ergibt sich das Problem der unternehmerischen Nachhaltigkeit als ein **bloßes Lippenbekenntnis**. (vgl. Baumast & Dyllick 2001; Dyllick 2002) Ähnliche Probleme zeigten sich auch im vorliegenden Praxisprojekt. Hieraus lassen sich eine Reihe kritischer Fragen bzgl. der Grenzen der Umsetzung einer SBSC ableiten: Ist den Verantwortlichen im Unternehmen der Inhalt ihrer Nachhaltigkeitsstrategie hinreichend klar? Haben die Mitarbeiter eine klare Vorstellung über die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens und deren Stellenwert im Vergleich zu den übrigen Unternehmenszielen? Decken sich externe Kommunikation und interne Wahrnehmung? Werden die – zumeist hehren – Nachhaltigkeitsziele in konkrete Taten übersetzt oder klafft eine Lücke zwischen Rhetorik und Realität? Werden in ausreichendem Maße Ressourcen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele bereit gestellt oder werden die Verantwortlichen allein gelassen und damit überfordert? Entspricht somit die interne Konsequenz der Umsetzung der nach außen kommunizierten Politik?

In der unternehmerischen Praxis werden **vor allem ökonomische Anspruchsgruppen** (z.B. Anteilseigner, Kunden) und deren **Anliegen** als relevant angesehen. Während deren Ansprüche sorgfältig erkundet und mittels entsprechender SBSC-Ziele umgesetzt werden, bleiben nicht-ökonomische Anspruchsgruppen (z.B. Anwohner, Mitarbeiter, Gesellschaft, Lieferanten in der Dritten Welt) und Anliegen (z.B. Ressourcenschonung, Menschenrechte) häufig ausgeblendet. So formulierte ein Projektpartner: „Unser Ziel ist es ja, die Kunden und nicht die Gesellschaft zufrieden zu stellen. Damit hat die Kundenperspektive für uns eine höhere Priorität als die Gesellschaftsperspektive." Hieraus ergibt sich die Gefahr, dass der Kreis von Ansprüchen und Anspruchsgruppen einseitig verengt wird. Ansprüche, die nicht über genügend ökonomische Macht verfügen, werden nicht berücksichtigt. Ein solches Vorgehen verfehlt nicht nur die immanente Dreidimensionalität des Nachhaltigkeitskonzepts, sondern verkennt auch leicht die Vielfalt von Wegen, auf denen Nachhaltigkeitsanliegen und betroffene Anspruchsgruppen Einfluss gewinnen können, z.B. über die Beeinflussung politischer Prozesse, öffentlicher Meinung und Imagebildung. Folgende kritische Fragen sind deshalb zu prüfen: Wie erfolgt die Identifikation und Einbindung der relevanten Anspruchsgruppen in die Managementprozesse? Werden dabei nur die Anspruchsgruppen berücksichtigt, an denen ein unmittelbares ökonomisches Interesse besteht oder geht man vielmehr von den Anspruchsgruppen aus, die aus den das eigene Unternehmen bzw. Branche betreffenden Nachhaltigkeitsproblemen berechtigte Anforderungen ableiten? Und wie erfolgt ein Ausgleich zwischen konfligierenden Interessenlagen unterschiedlicher Anspruchsgruppen?

Ausgehend vom Druck der Finanzmärkte, orientieren sich Strategien und Maßnahmen in Unternehmen an immer kürzeren Planungshorizonten. In finanzwirtschaftlicher Perspektive werden kurzfristige Erfolge höher gewichtet als langfristige, die immer erst auf die Gegenwart abdiskontiert werden müssen. Dies heißt aber, dass sich Investitionen bereits innerhalb kurzer Fristen amortisieren müssen, sollen sie nicht als „unökonomisch" aus-

gesondert werden. In ethischer Hinsicht bedeutet dies, dass der ökonomische Nutzen zukünftiger Anspruchsgruppen systematisch vermindert wird, ohne dass diesen eine Chance zugebilligt würde, sich selber hierzu zu äußern! Angesichts der Tatsache, dass sich der Nutzen ökologischer bzw. sozialer Maßnahmen zumeist erst längerfristig einstellt, und das Konzept der Nachhaltigkeit in seinem Kern zudem eine dauerhafte Sicherung des ökonomischen, ökologischen und sozialen Kapitals bezweckt, spielt die Frage nach dem **zeitlichen Horizont** der unternehmerischen Maßnahmen eine große Rolle: Gibt es neben Maßnahmen, die sich kurzfristig rentieren auch solche, die auf einen längerfristigen Nutzen abstellen? Gibt es bzgl. der Fristigkeit von Maßnahmen einen ausgeglichenen Mix? Wie wird sicher gestellt, dass kurzfristige Erfolge nicht zu Lasten des ökonomischen, ökologischen und sozialen Kapitals gehen?

Jenseits solcher Grenzen der Umsetzung gilt es aber auch auf **normative Grenzen** eines wettbewerbsstrategischen Ansatzes hinzuweisen, die eher Ausdruck eines **„Nicht-Wollens“** denn eines „Nicht-Könnens“ sind. Eine SBSC ist grundsätzlich offen für ganz unterschiedliche Strategien, aber auch Werthaltungen und Erfolgsmaßstäbe. So kann eine SBSC als Instrument zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens eingesetzt werden, sie kann aber auch von einer karitativen Organisation zur Verbesserung ihrer sozialen Leistung oder von einer Umweltorganisation zur Verbesserung ihrer ökologischen Leistung verwendet werden. Schon Kaplan und Norton (1997, 173ff.) weisen darauf hin, dass im Falle einer BSC-Anwendung durch staatliche oder Non-Profit-Organisationen an Stelle der Anteilseigner bzw. der Finanzperspektive auch andere Anspruchsgruppen oder Perspektiven als Zielgrößen verwendet werden können. Es ist somit keineswegs zwingend, dass die betrachteten Wirkungsketten auf finanzielle Ziele als oberstes Ziel zulaufen und hierdurch vor allem die Beiträge der anderen Perspektiven für die Ziele der Finanzperspektive in den Vordergrund gerückt werden.

Die normativen Grenzen liegen somit nicht im Instrument der SBSC, sie liegen vielmehr in den **Zielen und Werthaltungen der Akteure**, die sich dieses Instrumentes bedienen. Diese Grenzen werden aus den Worten eines am Projekt beteiligten Unternehmensvertreters deutlich markiert: „Im Kern kann es nicht darum gehen, dass wir uns mit Nachhaltigkeitsproblemen der Gesellschaft beschäftigen. Die Nachhaltigkeit ist eher ein gesellschaftliches Ziel, zu dem wir zwar durch Entwickeln nachhaltiger Konzepte einen Beitrag leisten. Es ist aber nicht so, dass wir die Guten sein wollen und fragen, ob unsere Produkte nachhaltig sind.“ Nehmen wir die Herausforderungen der Nachhaltigkeitsdiskussion jedoch ernst, so führt kein Weg an tiefergehenden, ethisch relevanten Fragestellungen wie den Folgenden vorbei: Geht es letztlich nur um die Schaffung von ökonomischem Wert? Welche Rolle spielt die Schaffung von ökologischem und sozialem Wert? Werden ökologische bzw. soziale Ziele als eigenständige Wertgrößen verstanden, für die sich ein unternehmerisches Engagement auch jenseits eines rein ökonomischen oder wettbewerbsstrategischen Nutzens lohnt? Und worin bestehen die unternehmerischen Beiträge im Sinne einer ordnungspolitischen bzw. strukturpolitischen Mitverantwortung, um nachhaltigkeitsfördernde und -belohnende Rahmenbedingungen des Wirtschaftens auszubilden? (vgl. hierzu Ulrich 2001; Schneidewind 1998; Belz 2001) Es ist zu erwar-

ten, dass Fragen wie diese letztlich darüber entscheiden werden, wie effektiv die unternehmerischen Bemühungen und Beiträge sind, im Hinblick auf eine Bewältigung der Nachhaltigkeitsprobleme unserer Gesellschaft. Und davon wird wohl auch abhängen, wie groß der Nutzen des Nachhaltigkeitsmanagements für die Unternehmen selber zukünftig sein wird.

Fallstudien und Praxiserfahrungen

4 Nachhaltige Balanced Scorecard: Beispiele aus Literatur und Praxis

FRANCESCO G.G. ZINGALES, KAI HOCKERTS[1]

4.1 Einführung

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Literatur zur Thematik der Nachhaltigkeit sowie über die Publikationen im Bereich der herkömmlichen Balanced Scorecard. Es werden außerdem Beispiele aus der Industriepraxis diskutiert, welche die Integration von ökologischen und sozialen Kenngrößen in die Balanced Scorecard veranschaulichen.

Der Artikel spricht zwei Themengebiete an. Zum einen diskutiert er **Literatur und praktischen Einsatz** der Balanced Scorecard. Warum wenden sich Firmen der Balanced Scorecard zu? Kann die Balanced Scorecard helfen, Probleme effektiv zu lösen?

Der zweite Teil legt ein besonderes Augenmerk auf die **Integration ökologischer und sozialer Fragestellungen** in die Unternehmensscorecards. Bisher ist dieses Themengebiet noch wenig erforscht und es finden sich dementsprechend nur wenige Beispiele in der Literatur. Die Suche nach Beispielen mittels direkter Interviews war hingegen erfolgreicher. Sie bietet eine solide Basis bezüglich der Diskussion über die Theorie und stellt auch einen Benchmark für die Fallstudien dar, welche später im Buch analysiert werden.

4.2 Beispiele aus der Literatur

Vor allem die vier Standardwerke im Bereich der Balanced Scorecard (Brown 1996; Olve et al. 1999; Kaplan & Norton 1996a; 2001a) legen ihr Hauptaugenmerk nicht auf die ökologischen und sozialen Aspekte, sondern geben dem Leser lediglich Beispiele von BSCs verschiedener Unternehmen. Dennoch werden gelegentlich ökologische The-

[1] Wir danken Dorothea Wegener und Thomas Bieker für ihre Hilfe bei der Übersetzung des Textes vom Englischen ins Deutsche. Weiterhin sind wir Anastasia O'Rourke und Luk Van Wassenhove am Centre for the Management of Environmnetal Resources, INSEAD (Fontainebleau) für ihre Anregungen und ihr Feedback zu Dank verpflichtet.

men als mögliche Elemente einer BSC genannt, ohne jedoch genauere Beispiele hinsichtlich ihrer Integration zu diskutieren. Auf der anderen Seite fanden wir in der Literatur zum ökologisch bewussten Management vier Autoren, welche die BSC im Zusammenhang mit ökologischen Programmen diskutieren (Johnson 1998; Radcliffe 1999; Epstein & Wisner 2001; Nilsson 2001). Die ersten beiden leisten einen eher konzeptionellen Beitrag, wohingegen die beiden anderen darüber hinaus noch empirische Fälle diskutieren. Die Abschnitte 4.2.1 und 4.2.2 werden im Folgenden diese beiden empirischen Fälle darstellen – namentlich **Bristol Myers Squibb** (Epstein & Wisner 2001) und **Telia** (Nilsson 2001).

4.2.1 Bristol Myers Squibb

Epstein & Wisner (2001) richten ihr Augenmerk besonders auf die Integration der ökologischen Dimension in der BSC. Sie wollen aufzeigen wie ökologische und soziale Fragen zur Rentabilität einer Unternehmung beitragen. Sie gehen jedoch der Frage der Integration nicht weiter nach. Sie achten statt dessen vor allem auf Einzelaspekte des Health Safety and Environment (HSE) Department von Bristol Myers Squibb (siehe dazu Tabelle 4-1). Mit anderen Worten: während ihre theoretische Diskussion besonders die Integration sozialer und ökologischer Themen mit der Geschäftswelt in Verbindung bringt, fokussiert ihr Hauptbeispiel auf den Gebrauch der BSC zur Messung einer ge-

Tabelle 4-1 Beispiel Bristol Myers Squibb S&E. Leistungsziele und Messgrößen

Finanzwirtschaftliche Perspektive	Kundenperspektive	Interne Prozessperspektive	Lernen & Entwicklung
Kosteneinsparung Kosten durch Verminderung der Unfallhäufigkeit Kosten gespart durch PLC-Prüfung Investitionen Kosten aufgewandt für HSE-Projekte Sanierungskosten Vorsorgekosten Gemeinschaftliche Verbesserungen Einnahmen Umsätze der S&E freundlichen Produkte	Externe Kundenbetreuung Produktsicherheit Recycling von Abfall nach Konsum Verbraucherinformation Anzahl verteilter Produktsicherheitsbroschüren Umweltpreise und Auszeichnungen Spenden zu philanthropischen Zwecken Produktangaben	Umweltleistung Wasserverbrauch Reduktion Verpackung % an rezyklierten Lösungsmitteln Energieverbrauch Menge an gefährlichem Abfall Anzahl ökologischer Lieferantenbeurteilungen Anzahl Geldstrafen Belastung von Arbeitern durch gefährliche Stoffe Mitarbeiterleistung Anzahl verlorener Arbeitstage durch Verletzungen	Mitarbeiterpraktiken Anzahl Trainingsstunden Arbeitswissenschaftliche Überprüfungen Transfer von „Best Practice“-Erfahrungen Anzahl ISO 14001 Zertifizierungen Anzahl Produktlebenszyklusanalysen

meinsam genutzten Serviceeinheit, deren Aufgabe es ist, den Themenkreis der HSE innerhalb der ganzen Unternehmung zu überwachen. Es geht also mehr um die Funktion der HSE Einheit als interner Dienstleistungsanbieter für die jeweiligen Geschäftseinheiten.

Das wesentliche Problem von Umweltmanagementsystemen in Unternehmen ist deren fehlende Integration in die allgemeinen Managementprozesse. Dies bedeutet, dass der Aufbau einer HSE-BSC ohne Interaktion mit den Geschäftsfeldern meist nur eine Pflichtübung bleibt. Leider gehen Epstein und Wisner nicht auf den spezifischen Einsatzbereich dieser BSC ein. Die zentrale Frage bleibt somit unbeantwortet: Warum wurde die HSE-BSC entwickelt? Wie hilft sie weiter? Was bietet sie zusätzlich im Vergleich zu einer ISO Norm 14031? Wir werden später am Beispiel von Novartis näher auf eine HSE-BSC eingehen.

4.2.2 Telia Nära Linköping

Telia Nära Linköping (Telia NL) ist eine Geschäftseinheit der Telia AB, einem schwedischen Unternehmen der drahtlosen Telekommunikationsindustrie. Nilsson (2001) beschreibt wie diese Geschäftseinheit schon seit einigen Jahren eine Balanced Scorecard benutzt. Nilssons Forschungsprojekt beschäftigt sich besonders mit der Integration von ökologischen und sozialen Indikatoren in die BSC. Dabei bietet sie eine weitergehende Diskussion des Begriffs Integration als wir sie bei Epstein und Wisner finden. Nilsson schlägt vor, ökologische Themen nur in die BSCs der Geschäftseinheiten zu integrieren, wenn die ökologischen Ursachen und Wirkungen klar verstanden sind.

Nilsson untersucht diese Hypothese an einem einzelnen ökologischen Projekt. Sie stellt dar, wie dieses zur Verbesserung bestimmter kritischer Erfolgsfaktoren der BSC bei Telia NL beigetragen hat. Das Projekt „Virtual Meetings (VM)“ behandelt die Nutzung von Audio-/Video-Conferencing und Web Casting als Ersatz für persönliche Treffen. Dieses Projekt kann die Umweltleistung des Unternehmens verbessern, da der Einsatz virtueller Treffen Reisen überflüssig machen kann. Dies spart nicht nur Reisekosten, sondern reduziert auch die Luftverschmutzung. Vom unternehmerischen Standpunkt Telias ergänzen sich diese beiden Ziele. Sie scheinen somit ein gutes Beispiel für eine Win-Win Situation zu sein (also einer verbesserten Profitabilität und zugleich geringerer Umweltbelastungen). Betrachten wir nun näher den Ablauf des Telia NL Projektes.

Nilsson wählte einen dreistufigen Prozess (siehe Tabelle 4-). Zuerst wurde eine vorläufige Liste der strategischen Zielsetzungen und der dazugehörigen Indikatoren erstellt. Diese bezieht frühere Forschungsergebnisse zu Treibern und Hemmnissen virtueller Meetings ein. Zweitens wurde die Liste mit einer Kerngruppe jeder Unternehmung in dreistündigen Brainstormings diskutiert. Während dieser Diskussionsrunde wurden die vorgeschlagenen strategischen Zielsetzungen des VM Projekts (z.B. Bewusstseinsbild-

ung) überarbeitet und priorisiert. Drittens evaluierte Nilsson mit Hilfe eines aus der Literatur erstellten Kriterienkatalogs, ob jene Indikatoren, die mit strategischen Zielen in Beziehung stehen, in die bestehende BSC der Telia NL integriert werden können.

Tabelle 4-2: Die Balanced Scorecard der Telia Nära Linköping und bestehende kritische Erfolgsfaktoren sowie kritische Erfolgsfaktoren in Bezug auf Virtuelle Meetings(VM)

Dimensionen	Kritische Erfolgsfaktoren Telia Nära Linköping	Kritische Erfolgsfaktoren des VM-Projektes
Wirtschaftliche Effizienz	Kostensenkung	Folgekosten und Ersparnisse verfolgen Verhalten der Manager bei Treffen Zuverlässigkeit Visualisierung Verfügbarkeit Virtuelle Meetings vermehrt intern nutzen
Marktkapital	Fokus auf die wichtigsten Kunden (Firmen- und Großkunden) Loyale Kunden Rückgewinnung wichtiger vorher verlorener Kunden	
Menschliches Kapital	Kompetente und motivierte Belegschaft	Nachlaufzeit und Ersparnisse anzeigen Bewusstseinsbildung Training

Wie aus Tabelle 4- ersichtlich, wurden die strategischen Zielsetzungen der virtuellen Meetings mittels Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen mit den strategischen Zielsetzungen der Telia NL in Beziehung gesetzt. Die Visualisierung der Zusammenhänge zeigt, wie das VM Projekt die Möglichkeit bietet, auf der einen Seite Kosten zu senken (durch Reduktion des Reiseaufwands), zum anderen die Motivation der Belegschaft zu steigern (durch Training und Bewusstseinsbildung). Interessanterweise geht aus dieser

Darstellung kein Verweis auf die möglichen unternehmerischen Implikationen dieses Projekts (z.B. Entwicklung neuer Produkte) hervor.

Die Verfasserin erklärt, dass es eine zu hohe Komplexität mit sich bringt, Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Indikatoren zu modellieren, da diese oftmals nur mittels mathematischer Formeln mit zahlreichen Parametern ausgedrückt werden können (Nilsson 2001, 45). Zwei wichtige Fragen gehen aus dieser Diskussion hervor: Ist es akzeptabel, Indikatoren nicht zu verknüpfen? Wenn ja, wie soll die Wirkung des Projekts auf das Geschäft evaluiert werden?

Ein wichtiges Ergebnis des Teliaprojektes stellte die Schwierigkeit dar, graphische Darstellungen zu erstellen, da diese den Einbezug vieler Teilnehmer in Gruppendiskussionen bedurfte (z.B. Top Manager, Controller, Umweltmanager). Laut den Teilnehmern des Forschungsprojekts bestand der besondere Wert dieser Übung allerdings in der Visualisierung der Zusammenhänge in einem kurzen und übersichtlichen Dokument, welches eine exzellente Basis für weitere Diskussionen bot. Dabei zeigte sich, dass die BSC eine geeignete Diskussionsgrundlage zur Identifikation von vermuteten „Win-Win"-Beziehungen ist.

4.3 Beispiele aus der Praxis

Aufgrund der begrenzten Literatur zum Thema, wenden wir uns im zweiten Schritt der Suche nach Primärdaten in der Praxis zu. Ausgehend von der bisherigen Literatur haben wir eine Liste von Unternehmen erstellt, die sowohl eine BSC einsetzen als auch ökologische und soziale Programme durchführen.

Tabelle 4-2: Liste der Unternehmen, mit denen versucht wurde, Kontakt aufzunehmen

Quelle	Genannte Unternehmen
Kaplan & Norton (1996a) The Balanced Scorecard	Dupont, General Electric, Hewlett-Packard, Shell Canada.
Olve et al. (1999) Performance Drivers	ABB, British Airways, British Telecom, Coca-Cola Beverages (Sweden), Electrolux, Skandia, Volvo, Xerox (Sweden)
Epstein & Birchard (2000) Counting What Counts	Whirlpool, Cigna Property & Casualty, Bank of Montreal, Skandia.
Kaplan & Norton (2001a) The Strategy-Focused Organization	Nova Scotia Power, AT&T Canada (now Equifax), Winterthur International.
Weitere Quellen	Statoil, Telia, Skanska, Unilever, BP Chemicals

Aufgrund des internen Charakters einer BSC, war es nicht einfach, Kontakt zu den Personen herzustellen, die an der Implementierung der BSC teilgenommen haben. Dies stellte sich als schwieriger heraus als wir vorher angenommen hatten. Schließlich gelang es mit zehn Unternehmen, Interviews zu führen: ABB Sweden, British Telecom, Lunds Energi, Novartis, Nova Scotia Power, Novo Nordisk, Shell, Skandia, SwissRe, Xerox Sweden. Die meisten Unternehmen boten uns einen interessanten Einblick in den Einsatz der Balanced Scorecard (siehe dazu Zingales et al. 2001), aber nur vier von ihnen hatten ökologische und/oder soziale Indikatoren in ihre BSCs integriert. Dies waren **Lunds Energi, Novartis, Novo Nordisk** und **Shell**. In den folgenden vier Abschnitten werden diese detailliert diskutiert.

4.3.1 Lunds Energi

Lunds Energi versorgt die südschwedische Stadt Lund mit elektrischer Energie, Wärme und Wasser und damit zusammenhängende Dienstleistungen. Die lokale Gemeinde ist Alleineigentümerin von Lunds Energi. Die Firma nutzt die BSC, um die Leistungsmessung zu verbessern. Nach Aussage des Umweltmanagers Thomas Parker war der Erstellungsprozess einer BSC eine sehr gute Grundlage für die Festlegung von Projekt-Meilensteinen. Probleme ließen sich frühzeitig erkennen und so die Chancen für einen erfolgreichen Abschluss verbessern.

Aus der Perspektive des Umweltmanagements hat der Einsatz der BSC nach Parkers Aussage jedoch eine eher prekäre Situation geschaffen. Ein und der selbe Manager der einst das HSE-Management System implementiert hat, war nun auch für den BSC-Prozess verantwortlich. Parker fürchtet, dass die BSC für die Verfolgung ökologischer Aspekte eher hinderlich ist. So hat Lunds Energi bereits seit Jahren ein Umweltmanagementsystem (UMS). Mit der Implementierung der BSC wurde Parker für zu viele Projekte verantwortlich (nämlich UMS und BSC). Als Folge haben beide Ziele gelitten, obwohl sogar – wie in Tabelle 4-3 zu sehen ist – einige ökologische Messgrößen in der BSC der Lunds Energi auf Unternehmensebene (und auch auf Geschäftsfeldebene) vorhanden sind. Dennoch glaubt Parker, dass ein besseres Verständnis der Interaktion der Zielsetzungen der BSC und des EMS erreicht werden kann. Allerdings sieht er die Gefahr, dass Ressourcen primäre in jene Bereiche fließen, die auch in der BSC vertreten sind. Somit würden evtl. weniger strategische (aber dennoch wichtige) Ziele an Bedeutung verlieren (vgl. Parker 2002). Es bleibt somit die Frage offen, wie ökologische und finanzielle Kontrollsysteme interagieren sollen. Das ist die Fragestellung die Lunds Energi heute versucht, in der Praxis anzugehen und ein weiteres interessantes Thema für zukünftige Forschungsarbeiten.

Tabelle 4-3: Balanced Scorecard der Lunds Energi auf Konzernebene

	Strategische Ziele	Indikatoren
Finanzen	• Verbessern der finanziellen Indikatoren	• Nettogewinn • ROI
Kunden	• Verbesserung der Qualität der Energiebereitstellung • Erhöhung der Kundenzufriedenheit ✓ Auswirkung auf die Umwelt • Umsatz	• Minderung der Zahl der hitzebedingten Ausfälle • Kundenzufriedenheitsindex (durch Umfrage) ✓ Zufriedenheit der Bürger bzgl. der Umwelt-leistung der Lunds Energi (durch Umfrage) • Anzahl neuer Verträge • Anzahl nicht verlängerter Verträge (und andere) ✓ Verbesserung der Wärmeleitungen (ersetzen Ölbrenner von 4GWh) ✓ Verbesserung der Gasleitung (ersetzen Ölbrenner von 1.5 GWh)
Interne Prozesse	• Erhöhung der Effizienz in der Energieproduktion • Erhöhung der Geschwindigkeit für Hilfeleistung bei Kunden ✓ Verbesserung der Umweltleistung	• Energie produziert/Energie verfügbar zum Verkauf • Anzahl Antworten innerhalb 30 Sekunden ✓ Anzahl “non-compliance” in UMS Audit ✓ Reduktion der Luftemissionen ✓ Kühlmittel kg/Jahr ✓ NO_X i. g/MWh hergestellter Energie & Wärme ✓ CO_2 i. kg/MWh hergestellter Energie & Wärme
Mitarbeiter	• Erhöhung der Kompetenz • Erhöhung der Motivation • Aufwertung des Gutes Gesundheit	• Trainingsstunden/Beratungsstunden • Motivationsindex • Anzahl Fehltage/Angestellter (und anderer)
Entwicklung & Wachstum	✓ Erhöhung von Umweltkooperationen • Verbesserung der Implementierung neuer Technologien • Verbesserung der Produktentwicklung	✓ Anzahl externer Umweltkooperationsprojekte • Erfolgreiche Implementierung der neuen Technologien • Anzahl neuer Produkte und Dienstleistungen

Legende:

- • = Nicht ökologische Ziele/Indikatoren
- ✓ = Ökologische Ziele/Indikatoren

4.3.2 Novartis

Novartis ist ein großes Pharmaunternehmen mit Sitz in der Schweiz. Es hat einen jährlichen Umsatz von ca. 21 Mrd. USD. Das Unternehmen nutzt die Balanced Scorecard bisher nur in einigen Untereinheiten. Die HSE-Abteilung bedient sich bspw. der BSC, um ihren Beitrag zur Erreichung der Ziele des Gesamtunternehmens zu messen. Dies ist ein schwieriges Unterfangen, da die HSE-Abteilung der Unternehmensgruppe (mit nur einem halben Dutzend an Fachkräften auf Konzernebene) ein großes Netzwerk an HSE-Anwendern betreut – sowohl auf verschiedenen Unternehmensebenen als auch in verschiedenen Geschäftseinheiten. Die HSE-Gruppe auf Konzernebene suchte daher nach einem Weg, der es erlaubt, einen engeren Kontakt mit dem Management der Geschäftseinheiten (und nicht nur deren HSE-Zuständigen) herzustellen. Die BSC in Abbildung 4-1 ist das Ergebnis dieser Arbeit. Sie ist die Art und Weise, wie die HSE-Abteilung den Erfolg ihrer Anstrengungen bewertet – und nach der diese bewertet wird.

Wie bei Bristol Myers Squibb besteht auch hier nur ein geringer Zusammenhang zwischen den HSE-Themengebieten und der Strategie der verschiedenen Geschäftseinheiten. Dies liegt an dem sehr hohen Aggregationsgrad der Corporate-Ebene. Die BSC bei Novartis dient eher dazu, das Management der HSE-Abteilung zu verbessern, als diese explizit mit dem Kern des Geschäfts zu vernetzen. Dennoch bezieht das HSE-Management die Manager der Geschäftseinheiten in die Diskussion mit ein, wenn es um die Festlegung der Ziele und der Indikatoren in der HSE-Scorecard geht. Den Worten Kaspar Eigenmanns zu Folge steigert dies das Verständnis in den Geschäftseinheiten (vgl. Eigenmann 2002). Das weitere Vorgehen bei Novartis bestand anschließend im Herunterbrechen der HSE-BSC auf Konzernebene auf die Ebene der Geschäftseinheiten.

Die vier Dimensionen der HSE-BSC lehnen sich weitestgehend an die BSC- Standardstruktur an (vgl. Kaplan & Norton 1997). Die ‚High-Performance-Organisation' steht im Zusammenhang mit der Kapazität und der Zufriedenstellung der Angestellten des HSE-Netzwerkes (gleichbedeutend mit Entwicklung und Wachstum). Die Hauptaufgabe des HSE-Netzwerks (z.B. HSE-Fachleute auf Konzern- oder Geschäftseinheitsebene) besteht darin, die Geschäftseinheiten mit entsprechenden HSE-Informationen zu versorgen (gleichbedeutend mit internen Prozessen). Die Dimension der ‚Stakeholder Service Excellence' entspricht der „traditionellen" Kundendimension (vgl. Kaplan & Norton 1997), wurde jedoch um einige Schlüsselanspruchsgruppen erweitert. Schließlich stellt die Dimension 'Excellence in Financial Performance' eine Mischung aus Messgrößen für die interne Effizienz dar. Der Zusammenhang mit der finanziellen Leistung der Unternehmung kommt jedoch nicht klar zum Ausdruck.

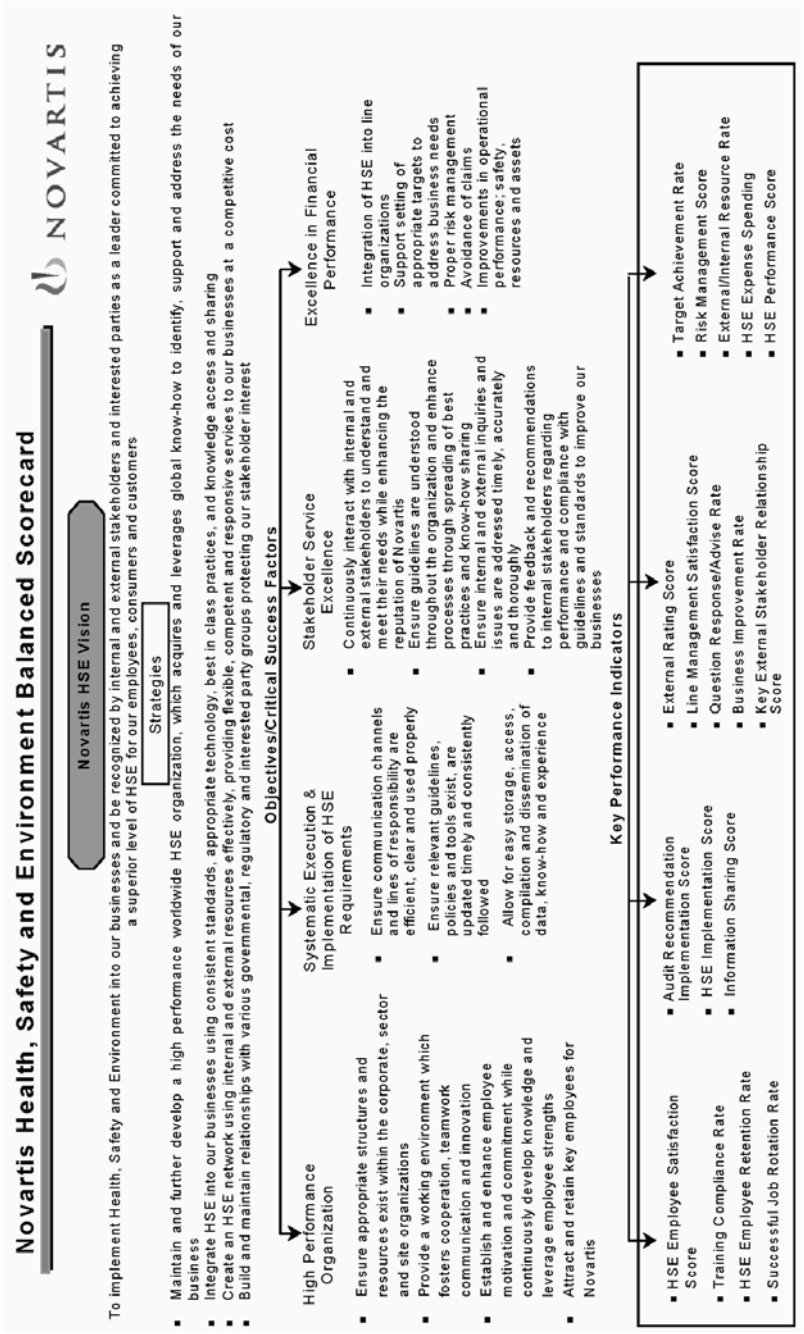

Novartis Health, Safety and Environment Balanced Scorecard
NOVARTIS
Novartis HSE Vision
To implement Health, Safety and Environment into our businesses and be recognized by internal and external stakeholders and interested parties as a leader committed to achieving a superior level of HSE for our employees, consumers and customers
Strategies
Maintain and further develop a high performance worldwide HSE organization, which acquires and leverages global know-how to identify, support and address the needs of our business
Integrate HSE into our businesses using consistent standards, appropriate technology, best in class practices, and knowledge access and sharing
Create an HSE network using internal and external resources effectively, providing flexible, competent and responsive services to our businesses at a competitive cost
Build and maintain relationships with various governmental, regulatory and interested party groups protecting our stakeholder interest
Objectives/Critical Success Factors
High Performance Organization
Ensure appropriate structures and resources exist within the corporate, sector and site organizations
Provide a working environment which fosters cooperation, teamwork communication and innovation
Establish and enhance employee motivation and commitment while continuously develop knowledge and leverage employee strengths
Attract and retain key employees for Novartis
Systematic Execution & Implementation of HSE Requirements
Ensure communication channels and lines of responsibility are efficient, clear and used properly
Ensure relevant guidelines, policies and tools exist, are updated timely and consistently followed
Allow for easy storage, access, compilation and dissemination of data, know-how and experience
Stakeholder Service Excellence
Continuously interact with internal and external stakeholders to understand and meet their needs while enhancing the reputation of Novartis
Ensure guidelines are understood throughout the organization and enhance processes through spreading of best practices and know-how sharing
Ensure internal and external inquiries and issues are addressed timely, accurately and thoroughly
Provide feedback and recommendations to internal stakeholders regarding performance and compliance with guidelines and standards to improve our businesses
Excellence in Financial Performance
Integration of HSE into line organizations
Support setting of appropriate targets to address business needs
Proper risk management
Avoidance of claims
Improvements in operational performance: safety, resources and assets
Key Performance Indicators
HSE Employee Satisfaction Score
Training Compliance Rate
HSE Employee Retention Rate
Successful Job Rotation Rate
Audit Recommendation Implementation Score
HSE Implementation Score
Information Sharing Score
External Rating Score
Line Management Satisfaction Score
Question Response/Advise Rate
Business Improvement Rate
Key External Stakeholder Relationship Score
Target Achievement Rate
Risk Management Score
External/Internal Resource Rate
HSE Expense Spending
HSE Performance Score

Abbildung 4-1: Die HSE-BSC der Novartis auf Konzernebene

4.3.3 Novo Nordisk

Novo Nordisk (NN) ist ein dänisches Unternehmen der Pharmaindustrie. Es ist bspw. Weltmarktführer bei Produkten zur Behandlung von Diabetes. Darüber hinaus hat Novo Nordisk eine führende Position in diversen Bereichen wie Blutgerinnung oder Hormontherapie. Novo Nordisk beschäftigt ca. 17500 Menschen in 68 Ländern und erzielt einen jährlichen Umsatz von rund 3 Mrd. Euro.

Im Hinblick auf ihre hohen Investitionen in Mitarbeiter und in die Forschung und Entwicklung ist das Bedürfnis entstanden, Trends und Entwicklungen rechtzeitig zu antizipieren, d.h. noch bevor sich diese finanziell auswirken. Novo Nordisk wandte sich mit dieser Absicht vor fünf Jahren der BSC zu. Die Integration ökologischer und sozialer Parameter in die BSC wurde einerseits aufgrund der Unternehmenskultur und andererseits wegen der gestiegenen sozialen Exponiertheit von Pharmaunternehmen insgesamt vollzogen. Die Tabelle 4-5 gibt die Balanced Scorecard der Novo Nordisk wieder.

Tabelle 4-5 BSC der Novo Nordisk 2002

Kunden & Gesellschaft	**Finanzen**
- Erhöhung des globalen Marktanteils - Bestmögliche Kundenzufriedenheit erreichen - Messung der ökologischen und bioethischen Leistung - Verbesserung des Verständnisses und der Zusammenarbeit weltweit zwischen den Anspruchsgruppen im Bereich Diabetes	- Wachstum bei operativem Gewinn - Return On Invested Capital
Geschäftsprozesse	**Menschen & Organisation**
- Entdeckungsgeschwindigkeit, Qualität und Produktivität - Verbesserung Qualitätsmanagement in allen Geschäftsprozessen - Fristgerechte und leistungsfähige Durchführung von Investitionen - Sicherstellung der effektiven Nutzung der IT, um die Geschäftsstrategie zu unterstützen	- Kundenbeziehungen - Gewinnende Kultur - Anziehen und Behalten der Besten - Entwicklung von Leuten - Soziale Verantwortung

Ökologische und soziale Themen finden sich besonders explizit bei den Dimensionen **"Kunden & Gesellschaft"** und bei **„Menschen & Organisationen"**. Nach Aussage von Hanne Schou-Rode (Vice President), zuständig für die Beziehungen zu den Anspruchsgruppen, beinhaltet auch die Dimension **"Interne Prozesse"** innerhalb der Kategorien

Produktivität und Qualität ökologische Zielsetzungen. Außerdem könnten ökologische und soziale Zielsetzungen die Dimension **„Finanzen“** beeinflussen. Diese generellen Zielsetzungen ziehen sich durch die gesamte Organisation. Das BSC-System wird zentral von der Abteilung „Unternehmensfinanzierung“ geführt und Novo Nordisks externes Berichtswesen (triple bottom line) ist das Ergebnis der gewonnenen und ausgewerteten BSC-Daten. Das Anreizprogramm für das Top Management ist mit den in der BSC enthaltenen Kriterien verknüpft. In Tabelle 4-6 finden wir die daraus resultierende Darstellung im Hinblick auf die Dimension **„Menschen & Organisation“**.

Tabelle 4-6: Kritische Erfolgsfaktoren hinsichtlich sozialer Themen bei Novo Nordisk

Ziele	Motivation	KPI	Target ‘02	Resp.
Mitarbeiter-erhaltung	Mitarbeitererhalt bedeutet Erhalt von Wissen und Wettbewerbsvorteilen	Reduktion unerwünschter Fluktuation in ausgewählten Einheiten	80% aller Einheiten mit einer ungewollten Fluktuation von mehr als 10% in 2001, senken dieser in 2002 um 20%.	XY
Mitarbeiter-entwicklung	Entwicklung der Mitarbeiter ist ein zentrales Ziel der Manager	Anzahl Manager mit Mitarbeiterentwicklung als persönliches Ziel	90% aller Manager mit direkter Reportingfunktion setzen Mitarbeiterentwicklung als Geschäftsziel fest.	XX
Kunden-beziehungen	Verbesserung der Kundenbeziehung ist essentiell für die nachhaltige Verbesserung des Geschäftsergebnisses	Anzahl der Dialoge zwischen Patienten und Angestellten	80% aller Mitarbeiter müssen in 2002 einen Dialog mit Patienten führen	
„Winning Team“-Kultur	Entwicklung einer "Winning Team"-Kultur hilft bei der Erreichung von sehr ehrgeizigen ("Stretch"-)Zielen	Anzahl der Teamziele	90% der Vizepräsidenten, Präsidenten und General Managers müssen bis 30. März '02 ein Teamziel mit Bonus identifizieren. 80% dieser Gruppe müssen das Ziel vor Dezember '02 evaluieren.	
Soziale Verantwortung	Sicherung von Gleichberechtigung und Erhalt von Diversität überall in der Unternehmung	Anzahl Gleichberechtigungspläne	Jeder Executive VP und Senior VP hat einen Plan mit Zielen zur Gleichberechtigung in 2002 für seine Organisation aufzustellen	

Die Abteilung „Stakeholder Relations“ (SR) beschäftigt sich bei Novo Nordisk mit ökologischen und sozialen Themen. Der Manager dieser Abteilung ist außerdem Mitglied des Exekutivkomitees. SR besitzt ebenfalls eine BSC, wie in Tabelle 4-7 zu sehen ist. Die SR-BSC ist als eine Kombination aus Unternehmenszielen der gesamten „Novo Nordisk“-BSC und aus spezifischen Zielsetzungen (die nur für einzelne Themenbereiche

bedeutsam sind) gedacht. Unserem Verständnis nach existieren drei Wege, um für die Unternehmung Wert zu generieren:

1. Verbesserung des Dialogs zwischen SR und externen Anspruchsgruppen
2. Verbesserung der Fähigkeit der SR, effektive und effiziente Wege zu finden, damit diese Themen hin zum Top Management gelangen
3. Verbesserung der Fähigkeit der SR, damit diese Themen auf die Ebene der Geschäftseinheiten gelangen.

Tabelle 4-7: Novo Nordisk "SR" BSC 2002 (Anspruchsgruppenmanagement)

Kunden & Gesellschaft	**Finanzen**
- Erkennen von Themen und Trends mit Implikationen für die "Triple Bottom Line" (TBL) - Ständige Herausforderung von Novo Nordisk zur Verbesserung der TBL - Schützen und Verbessern von NN's Reputation und des langfristigen Markenwertes - Ausnutzen und Entwickeln von NN's Position als globaler Führer im TBL Reporting und Accounting	"Deliver Value for Money": - Geschäftwert steigern durch die Betätigung im Feld "Zugang zur Gesundheit" - Kontinuierliche Sicherstellung der effizienten Nutzung des SR Jahresbudgets durch Evaluation und Prioritätenbildung - Einhalten des angesetzten Jahresbudgets 2002 - Fokussierung auf Planung & Synergien in den SR Projekten
Geschäftsprozesse	**Menschen & Organisation**
Hinarbeiten auf volle Integration von TBL in die Geschäftsprozesse: - Entwickeln von Werkzeugen zur Implementierung von TBL Themen - Beobachten der Performance und Qualität von TBL Prozessen, Zielen, Daten und deren Dokumentation - Benutzung von TBL Trendspotting und Risikomanagement im Entscheidungsprozess - Beitrag zum internen TBL Training und zur Kommunikation	- Verbesserung des Dialogs und der Integration mit den Geschäftsfeldern der NN - Kunden/Partner-Beziehungen - Entwicklung einer lernenden Organisation und einer "winning culture" - Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von Mitarbeitern - Förderung der Verschiedenartigkeit der persönlichen Fähigkeiten durch soziale Verantwortung und Chancengleichheit

Im Fall der Novo Nordisk existiert ein starker Druck von oben, soziale und ökologische Zielsetzungen auf jeder Ebene der Unternehmung zu integrieren. Dieses Engagement ist besonders in der BSC-Konzernebene auffallend. Der weitere Weg für die Novo Nordisk wird durch Hanne Schou-Rode wie folgt beschrieben:

“Wir haben ein Anspruchsgruppenmanagement bezüglich kritischer Themen wie Ethik, Tierversuche und den Einsatz von Gentechnik entwickelt. Unser Anspruch ist es, darauf aufzubauen und es auf andere Bereiche unseres Geschäftes auszudehnen. Wir möchten ebenfalls mehr unsere Nachaltigkeits-Themen in die BSC integrieren. Besonders wichtig ist hierbei, wie es uns gelingt, dies im weiteren in unser Geschäft einzubinden, indem wir uns Nachhaltigkeitsziele auf allen Ebenen der Unternehmung setzen. Wir sind bis jetzt nur auf der Ebene der Geschäftseinheiten, und wir möchten diesbezüglich noch weiter vordringen. Im Augenblick berichten wir der Geschäftsleitung über diese Themen zweimal im Jahr und unser Vorhaben ist es, dieses System derart zu verankern, dass wir auf Basis der BSC Bericht erstatten.“ (Schou-Rode 2002).

Novo Nordisk orientiert sich sehr nah an der ursprünglichen Idee der BSC. Dies wird erleichtert durch die Tatsache, dass die Nachhaltigkeitsthemen bereits organisatorisch „verdaut“ worden sind. Nach Aussage von Novo Nordisk hilft die BSC, SR-Themen näher zu den Geschäftseinheiten und schließlich zu jedem Angestellten in der Unternehmung zu bringen. Die BSC wird vorzugsweise als ein Implementierungswerkzeug angesehen, welches jedoch auf einem unternehmensweiten strategischen Prozess basiert, der jedes Jahr überarbeitet wird. Außerdem steht die BSC – sei es auf Unternehmensebene oder auf der Ebene der Geschäftseinheiten – direkt mit den Geschäftszielsetzungen und den Zielen des jeweiligen Bereichs in Verbindung (dies spiegelt sich im jährlichen Geschäftsplan für jede einzelne Geschäftseinheit wider).

Die Tatsache, dass Novo Nordisk die Möglichkeit von Strategy-Maps in der BSC nicht nutzt, hemmt sicherlich die Diskussion über die Relevanz der gewählten Indikatoren. Dies liegt vor allem darin begründet, dass die BSC als ein reines Implementierungswerkzeug (oder Kontrollwerkzeug) verstanden wird.

4.3.4 Shell

Shell ist eine der führenden Unternehmungen im Bereich Erdöl, Gas, Petrochemie und erneuerbare Energien. Die Firma ist in den meisten Ländern der Welt vertreten. Shell kommuniziert ganz besonders seine Anstrengungen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung gegenüber seinen externen Anspruchsgruppen, z.B. mit Hilfe des Shell Nachhaltigkeitsberichts (Shell 2001). Dieses Kapitel beschreibt, wie sich diese Strategie in der BSC konkretisiert. Nachhaltige Entwicklung bezeichnet eine eigenständige Perspektive in der Shell-BSC neben Finanzen, Kunden und Menschen.

Um die Relevanz der Nachhaltigkeitsdimension zu unterstreichen, sind alle Indikatoren in das Bonussystem des oberen Managements und der Unternehmungsleitung einbezogen (vgl. Shell 2001, 10). Gemäß Geoff Thomas, Shell’s Corporate Controller, hat dies zu einer spürbar besseren Motivation des Top Managements geführt (vgl. Thomas 2001).

Dieses Beispiel greift drei wichtige Themenkomplexe auf. Der erste steht in Zusammenhang mit der Veränderung der Dimensionen der Balanced Scorecard. Statt der Dimension „Entwicklung und Wachstum“ finden wir die Dimension „nachhaltige Entwicklung“. Die Dimension „interne Prozesse“ verschwindet im Grunde ganz. Dies ist eine typische Eigenschaft der BSC. Sie ist sehr flexibel einsetzbar und die Veränderung der Dimensionen im Hinblick auf die unternehmensindividuellen Ziel- bzw. Schwerpunktsetzungen kann in der Praxis häufig beobachtet werden.

Der zweite Themenkomplex ist grundsätzlicherer Art und steht in Zusammenhang mit der Effektivität der Verbindung von Manager und Bonunssystem. Dabei darf nicht vergessen werden, dass die Nützlichkeit von Anreizen via Boni in der Managementliteratur heute sehr kontrovers diskutiert wird. Shell ist davon überzeugt, dass die Eingliederung in das Bonussystem zentral für eine BSC ist. Geoff Thomas betont aber auch, dass diese Indikatoren nicht in eine mathematische Formel einbezogen werden, sondern vielmehr die Grundlage für eine sackkundige Diskussion bilden in welcher der Lernaspekt stärkere Betonung findet als die Kontrolle.

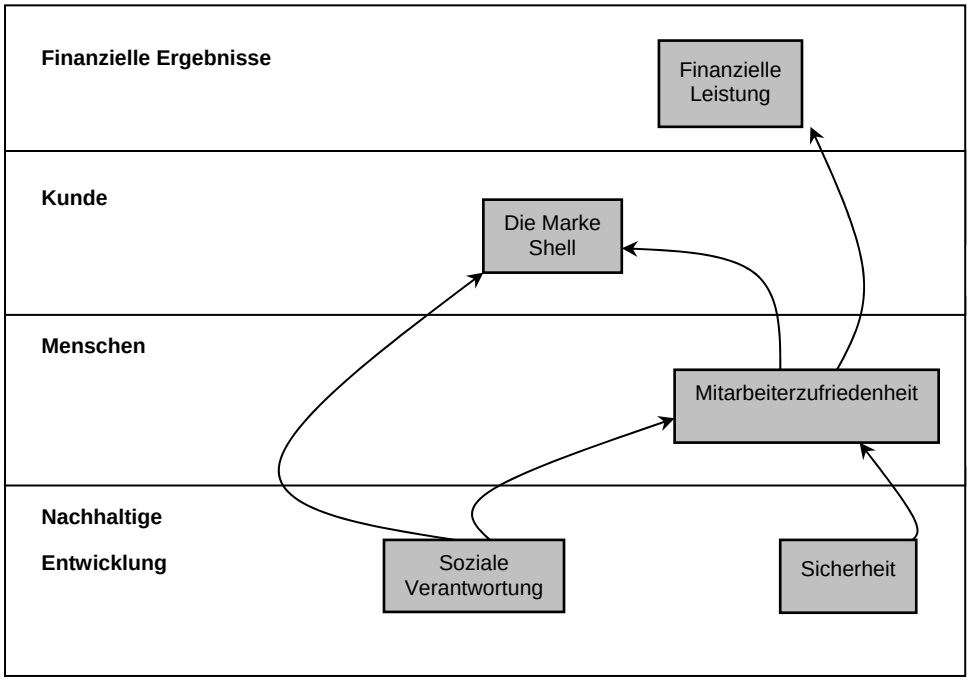


Abbildung 4-2: Strategiedarstellung von Shell

Der dritte Themenkomplex ist der Einsatz von Strategy Maps durch Shell. Abbildung 4-2 ist ein hypothetisches Beispiel, das im Rahmen eines Forschungsprojekts der Shell

zusammen mit der Cranfield Management School erarbeitet wurde. Shell und Cranfield möchten auf der Basis der durch die BSC generierten großen Datenbreite die Gewichtung jedes dieser Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge testen. Gemäß Aussage des Projektkoordinators, Christopher Marr, wird damit zum ersten Mal eine Validierung einer gesamten Strategy Map (also mehr als nur ein einzelner Ursache-Wirkungs-Zusammenhang) durchgeführt (vgl. Marr 2001). Dieses Experiment scheint, zwar auf einem sehr generellen Niveau, die Wichtigkeit von Strategy Maps zu unterstreichen. In diesem Fall wurde die Strategy Map dazu eingesetzt, um zu prüfen, wie und in welchem Umfang nachhaltigkeitsorientierte Aktivitäten einen zusätzlichen Wert für das Unternehmen generieren. Untersucht werden dabei der Wert von Gesundheit, Sicherheit und dem Dialog mit Anspruchsgruppen.

Trotz der Anwendung einer Strategy Map in dem Cranfield-Projekt benutzt Shell diese in der Praxis kaum mehr. Inwieweit Strategy Maps tatsächlich hilfreich sind, bleibt eine Frage für zukünftige Forschungsarbeiten.

4.4 Schlussfolgerungen

Die Untersuchung der bestehenden Literatur im Bereich der Balanced Scorecard und der Nachhaltigkeit fördert interessante Erkenntnisse zutage. Dabei bedarf die eher anekdotenhaft dargestellte Analyse weiterer Forschung. Die folgenden Ausführungen sind daher nur als vorläufig zu verstehen.

Der erste Themenkomplex ist eher grundsätzlicher Natur und steht in Zusammenhang mit dem Mangel an Literatur, welche die Effektivität einer Balanced Scorecard testet. Es existiert bisher kaum eine wissenschaftliche Überprüfung, ob die BSC der mittel- bis langfristigen Strategieerreichung dienlich ist. Dies sollte keineswegs als Kritik an der BSC angesehen werden, sondern vielmehr als Anreiz für Forscher, in diese Richtung weiter zu arbeiten.

Die Analyse der Praxis ergibt kein einheitliches Bild. Eine Reihe von Unternehmen haben die BSC bereits wieder abgesetzt, da sie als „zu schwierig“ wahrgenommen wurde. Eine andere Gruppe setzte die BSC ein, jedoch in einer dem zu Grunde liegenden Konzept sehr fernen Art und Weise. Aus den 28 Unternehmen, die wir ursprünglich identifiziert hatten, konnten wir nur vier Fälle ausfindig machen, welche die BSC im Zusammenhang mit dem Management unternehmerischer Nachhaltigkeit einsetzen. Dies deutet darauf hin, dass viele Unternehmen heute noch weit davon entfernt sind, zu verstehen, wie sie dieses Konzept zum Vorteil des Nachhaltigkeitsmanagements einsetzen können. Zukünftige Forschungsarbeiten werden zu analysieren haben, ob dies an der Komplexität der Implementierung, der Unternehmenskultur, der BSC-Software oder an anderen Faktoren liegt.

Wie unsere Beispiele zeigen, liegen Theorie und Wirklichkeit im Bereich der Balanced Scorecard weit voneinander entfernt. Ein Zyniker mag daran zweifeln, ob die Integration ökologischer und sozialer Themen in eine Balanced Scorecard wirklich nützlich ist, in Anbetracht der geringen Zahl von Unternehmen, die dieses Werkzeug tatsächlich in der von Kaplan und Norton vorgeschlagenen Art und Weise einsetzen. Nichtsdestotrotz können aus der Analyse der vier Unternehmen, welche sowohl eine Balanced Scorecard, als auch einen starken ökologischen (und sozialen) Fokus besitzen, einige wichtige Schlüsse gezogen werden: Bei Lunds Energi wurde bspw. keinerlei Anstrengung dahingehend unternommen, das Umweltmanagement mit der BSC zu verknüpfen. UMS und der strategische Planungszyklus mit der BSC werden praktisch als Parallelsysteme geführt. Im Gegensatz dazu sind Shell und Novo Nordisk erfolgreicher darin, ökologische und soziale Themen explizit in die betriebliche BSC zu integrieren.

Der zweite interessante Themenkomplex umgreift den kausalen Zusammenhang zwischen dem Einsatz der Balanced Scorecard und dem nachhaltigen Management. Fördert der Gebrauch der BSC eine nachhaltige Wirtschaftsweise? Wir haben hierfür bisher nur geringe Anzeichen. Jedoch lassen sich bereits einige vorläufige Hypothesen formulieren. So scheint einer der Hauptvorteile der BSC darin zu bestehen, dass sie den Dialog über strategische Fragen auf Ebene des Top-Managements fördert. Allerdings kann das Fehlen eines Umwelt- oder Nachhaltigkeitsmanagers bei der Erstellung der BSC auch dazu führen, dass dieses Thema nicht aufgenommen wird. Außerdem scheinen viele Unternehmen ihre Indikatoren nicht sehr regelmäßig zu aktualisieren. Es scheint somit, dass die einmal ausgewählten Indikatoren oft beibehalten werden, auch wenn sich der Kontext der Unternehmung geändert hat. Eine regelmäßige Überprüfung der Ziele ist daher sehr wichtig.

Auf der anderen Seite scheint die BSC ein guter Implementierungsmechanismus für Unternehmen, welche die Bedeutung ökologischer und sozialer Themen für ihr Geschäft bereits erkannt haben (wie z.B. Shell und Novo Nordisk). Es bleibt jedoch noch unklar, ob dieser Mechanismus ein Verständnis der Interaktion zwischen ökologischen und sozialen Themen und der Strategie erzeugt oder ob er nur als ein “Credo” der Unternehmensspitze verstanden wird. Die Gefahr dieses zweiten Szenarios besteht darin, dass mit einer Veränderung im Top-Management ökologische und soziale Themen ähnlich schnell verschwinden, wie sie einst aufgetaucht sind.

Wie in den verschiedenen Abschnitten dieser Arbeit und auch in den Schlussfolgerungen dargestellt, gibt es noch zahlreiche Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeit. Die Thematik der Integration der Nachhaltigkeit in den zentralen Entscheidungsprozess scheint bei vielen Unternehmen heute oben auf der Prioritätenliste zu stehen. Ob die Balanced Scorecard dabei helfen kann, wird davon abhängen, inwieweit tiefgreifendes Verständnis der Wettbewerbsvorteile vorliegt.

5 Axel Springer Verlag: Nachhaltigkeitsmanagement am Druckstandort

THOMAS BIEDER, ANJA FRIESE, TOBIAS HAHN

5.1 Der Axel Springer Verlag auf einen Blick

Der Axel Springer Verlag – kurz ASV – (gegr. 1946) mit Unternehmenssitz in Berlin und Verlagszentralen in Hamburg und München ist der größte europäische Zeitungsverlag und gehört zu den führenden internationalen Medienunternehmen.

Das Kerngeschäft ist die Herausgabe von Zeitungen (u.a. BILD, DIE WELT, Hamburger Abendblatt, BZ, Berliner Morgenpost) und Zeitschriften (u.a. Hörzu, BILD der Frau, MAXIM, YAM!). Kernkompetenz ist aktuelle Information und unterhaltsamer Massenjournalismus. Gemäß dem Unternehmensleitsatz „Lesen-Hören-Sehen“ gehören zu den weiteren Geschäftsfeldern der deutschsprachige Büchermarkt (Ullstein Heyne List), Fernsehproduktionen, Beteiligungen an Fernseh- und Rundfunksendern sowie die Übertragung journalistischer Inhalte in digitale Vertriebswege (BILD.de). Der Bereich Technik und Logistik umfasst die Druckereien und Vertriebsorganisationen. Es werden insgesamt drei Offset- (Zeitungen) sowie zwei Tiefdruckereien (Zeitschriften) betrieben. Die Druckereien dienen der Absicherung der Druckkapazitäten und arbeiten als Cost Center auf Kostendeckungsbasis. Ihre Kapazität ist im Wesentlichen auf den Eigenbedarf des Verlages abgestimmt, um die Qualität und Unabhängigkeit der Objekte zu sichern. Zur Auslastung freier Kapazitäten und zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit werden Lohndruckaufträge produziert. Die Schwerpunkte der Auslandsaktivitäten im Zeitungs- und Zeitschriftengeschäft liegen in Osteuropa, in Frankreich und Spanien sowie in den deutschsprachigen Märkten Schweiz und Österreich.

Der Axel Springer Verlag versteht sich nicht nur als reines Wirtschaftsunternehmen. Vielmehr wird mit dem Journalismus des Hauses beispielhaft **publizistische Verantwortung** übernommen. Axel Springer formulierte 1967 die aus den Lehren der jüngeren Geschichte resultierende Maxime seines Handelns bezüglich deutscher Einheit, deutsch-jüdischer Aussöhnung, Abwehr von Totalitarismus und freier Marktwirtschaft in einer Unternehmensverfassung. Die heute fünf Präambeln beschreiben ein humanistisches, liberal-konservatives Weltbild in wenigen Sätzen. Die Unternehmensverfassung definiert Werte, gibt aber keine Meinungen vor. Bei der Verkündung der Präambeln 1967 erklärte Axel Springer, was darunter zu verstehen ist: Die Zeitungen seines Hauses sollen nicht Politik machen, sondern Politik beschreiben.

Abbildung 5-1: Organisationsstruktur des Axel Springer Verlags

Die fünf **verlegerischen Grundsätze** lauten:

- Das unbedingte Eintreten für den freiheitlichen Rechtsstaat Deutschland als Mitglied der westlichen Staatengemeinschaft und die Förderung der Einigungsbemühungen der Völker Europas.
- Das Herbeiführen einer Aussöhnung zwischen Juden und Deutschen; hierzu gehört auch die Unterstützung der Lebensrechte des israelischen Volkes.
- Die Unterstützung des transatlantischen Bündnisses und die Solidarität in der freiheitlichen Wertegemeinschaft mit den Vereinigten Staaten von Amerika.
- Die Ablehnung jeglicher Art von politischem Totalitarismus.
- Die Verteidigung der freien sozialen Marktwirtschaft.

Diese Grundsätze haben nach dem Tod Axel Springers zwei Aktualisierungen erfahren: 1990 wurde der erste Grundsatz dahingehend geändert, dass Deutschlands freiheitlich-westliche Orientierung und die europäische Integration zu fördern seien.

Nach den Terror-Anschlägen in Washington und New York am 11. September 2001 formulierte die Unternehmensleitung den USA-Grundsatz. Mit ihm entsprach sie der starken Verbundenheit des Verlagsgründers mit den USA und positionierte den Axel Springer Verlag auch hiermit als internationales Medienunternehmen.

5.2 Strategien des Axel Springer Verlages

Die **strategische Grundausrichtung** des ASV legt ein besonderes Schwergewicht auf das Kerngeschäft. Dies bedeutet für den ASV, dass die Marken und das vorhandene Know-how im Printgeschäft Basis für die Zielerreichung sind. Mit dem Ziel Marktführerschaft im Kerngeschäft wird der Focus nur auf Bereiche gelenkt, in denen der ASV eine führende Marktposition einnehmen kann. Außerdem wird der ASV seine führende Position als europäischer Anbieter von Informationen und Unterhaltung im Printmedienmarkt weiter ausbauen. Mit der Transformation der Marken und Medieninhalte in digitale Vertriebswege wird die Wertschöpfungskette der ASV-Marken verlängert.

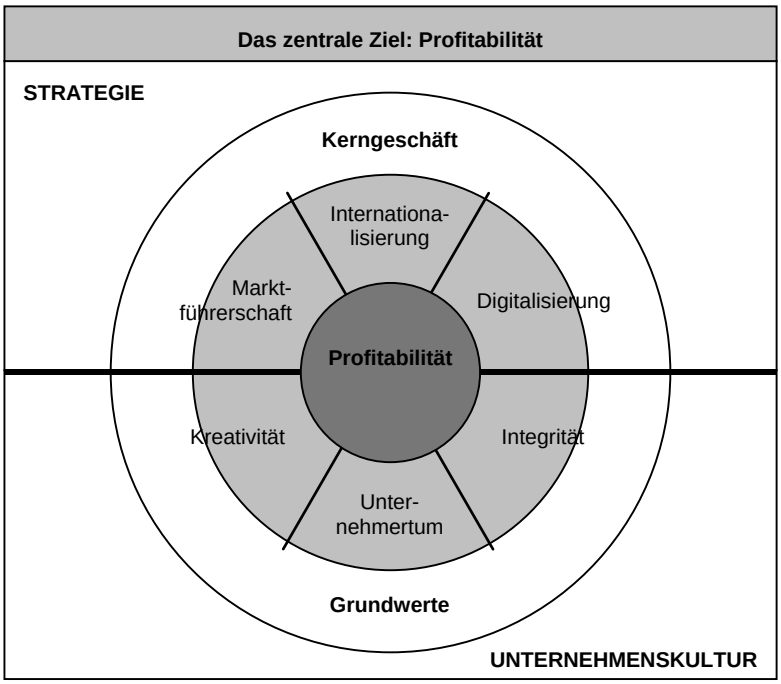


Abbildung 5-2: Strategie des ASV

Gleichzeitig versteht der ASV eine auf Kreativität, Unternehmertum und Integrität basierende **Unternehmenskultur** als wesentlichen Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Strategie. Für den ASV ist die Kreativität der einzelnen Mitarbeiter ein integraler Bestandteil des Kerngeschäfts.

5.2.1 Bereichsstrategie Technik

Als Pilotbereich für die Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard wurde ein Druckereistandort gewählt.[1] Ausgehend von der grundsätzlichen Aufgabenstellung, dass der Bereich Technik primär der Absicherung der Druckkapazitäten dient, ergeben sich aus Sicht des Konzerns für die Druckereien folgende **Bereichsstrategien**:

- Festigung und Ausbau der Vorreiterrolle beim Druck von farbigen und aktuellen Zeitungen und Zeitschriften durch die Weiterentwicklung von unter anderem umweltentlastenden Technologien und Verfahren, z.B. Digital Printing und Distributed Printing;
- Sicherstellung der Unabhängigkeit, Flexibilität und Qualität;
- Optimierung der Prozessabläufe;
- Absicherung der Fremdauslastung durch langfristige Druckaufträge z.B. mit der Verlagsgruppe Holtzbrinck mit den Titeln „Handelsblatt“ und „Tagesspiegel“.

Investitionen in das Kerngeschäft Print sind für den Axel Springer Verlag weiterhin von existenzieller Bedeutung. In den Druckereien schafft der Axel Springer Verlag die technischen Voraussetzungen für die Zukunft seiner Zeitungen und Zeitschriften.

5.2.2 Umweltstrategie im ASV

Der ASV hat das Ziel, hinsichtlich des Umweltmanagements eines der besten Unternehmen zu sein und eine Vorreiterrolle im Umweltschutz einzunehmen. Die wesentliche **Strategie** hierbei ist die Informationsvermittlung auf ökologische Art und Weise zu gestalten sowie ein verstärkter Einbezug ökologischer Aspekte bei den Produktionsprozessen und der Gestaltung der Lieferantenbeziehungen. Diese Strategie soll letztlich einen nachhaltigen Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten.

Aus diesem Grund wurden bereits 1994 **vier Leitlinien** vom Umweltmanagement verfasst, die für den gesamten Konzern Gültigkeit haben:

1. Schärfung des Umweltbewusstseins bei Lesern, Geschäftspartnern und Mitarbeitern.

[1] Zum Vorgehen und zur Begründung der Auswahl des Pilotbereichs vgl. 5.4.1.

2. Förderung schonender Rohstoffgewinnung durch Einflussnahme bei Lieferanten.
3. Einsatz öko-effizienter Technologien und Stoffe in allen Unternehmensbereichen zur Umweltschonung, Sparsamkeit und Wiederverwendbarkeit.
4. Vermeidung bzw. Verringerung der Umweltbelastung durch Reduktion von Energie- und Wasserbedarf, Emissionen und Abfall je produzierter Einheit.

5.3 Das Druckhaus Spandau

5.3.1 Das Druckhaus im Überblick

Der Produktionsstandort Druckhaus Spandau war der Pilotbereich für den im Rahmen des Projekts eine SBSC entwickelt wurde. Daher wird dieser Pilotbereich im Folgenden kurz vorgestellt. Das Druckhaus Spandau wurde in der Zeit von 1991 bis 1993 in einem Mischgebiet erbaut. Die Produktions- und Versorgungsanlagen wurden nach dem neuesten Stand der Technik erstellt. Durch den hohen Automatisierungsgrad und die konsequente Optimierung der Prozessabläufe werden optimale Material- und Energieeinsätze erreicht und somit ein erheblicher Beitrag zur Schonung der Ressourcen geleistet. In der Betriebsstätte Spandau sind ca. 480 Mitarbeiter beschäftigt. Im Wesentlichen werden verlagseigene und fremde Zeitungen hergestellt. Soweit es die Auslastung der Druckerei jedoch zulässt, werden auch Akzidenzprodukte gedruckt.

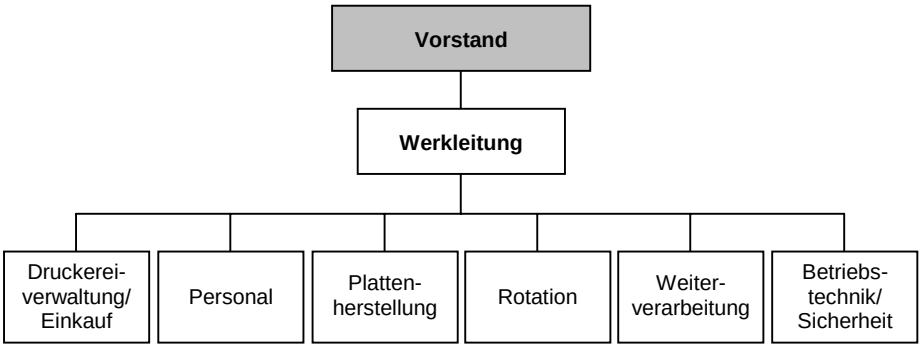


Abbildung 5-3: Organisationsstruktur des Druckhauses Spandau

Das Druckhaus Spandau wird vom Werkleiter verantwortlich geleitet. Verwaltungsaufgaben werden wahrgenommen für das Personal von der Personalleitung, für die Produk-

tion und den Einkauf von der Druckereiverwaltung und für die Sicherheit und Haustechnik von der Betriebstechnik (vgl. Abbildung 5-3).

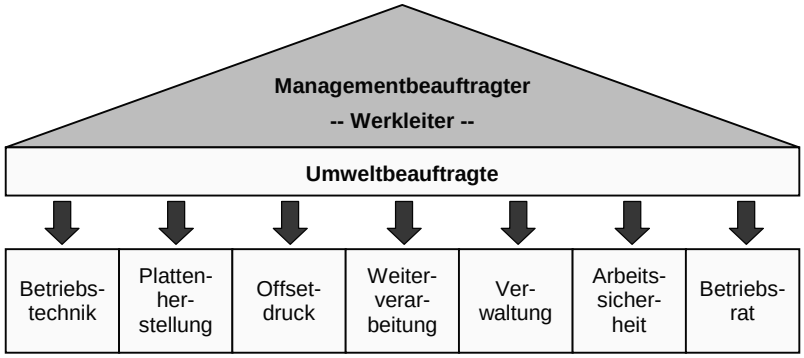


Abbildung 5-4: Umweltorganisation im Druckhaus Spandau

Die Verantwortung für das Funktionieren des Umweltmanagementsystems liegt beim Werkleiter des Druckhauses Spandau. Er wird unterstützt durch die Teilnehmer des Arbeitskreises „Öko-Audit“, in dem die Umweltschutzbeauftragten aus allen Bereichen zusammenarbeiten. Hier werden alle umweltrelevanten Themen behandelt. Um die Thematik des Umweltschutzes in alle Ebenen der Mitarbeiterschaft zu transportieren, werden in allen Bereichen „Umweltschutztrainer“ ausgebildet. Abbildung 5-4 zeigt die Umweltorganisation im Druckhaus Spandau.

So wichtig wie die innerbetriebliche Behandlung der Umweltthematik (regelmäßige Durchführung von Umweltbetriebsprüfungen) ist auch die Wirkung auf die nachbarschaftliche Umgebung, die Einflussnahme der Behörden und der eingebundenen Firmen. Störeinflüsse auf die Nachbarschaft sind, soweit sie vom Druckhaus beeinflusst werden können, ausgeschlossen. So wird durch ein Lärmgutachten belegt, dass die Lärmemissionen im gesetzlichen Bereich liegen. Die Abwasserbelastungen werden durch ständige Probenanalysen kontrolliert und unterhalb der zulässigen Schwellwerte gehalten. Durch enge Kontakte zu den Überwachungsbehörden wird ein Verhältnis geschaffen, das von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist. Die Lieferanten des Druckhauses sind in die gleichen Grundsätze eingebunden wie die eigenen Bereiche.

5.3.2 Umweltleitsätze im Druckhaus Spandau

Die konzernweit gültigen Leitlinien des Umweltmanagements schlagen sich auch im Umweltengagement der Druckereien nieder. In der Umwelterklärung von 1999 gemäß EG-Verordnung Nr. 1836/93 (EMAS-VO) für den Standort Druckhaus Spandau werden die folgenden Leitsätze veröffentlicht. (vgl. Tabelle 5-1):

Tabelle 5-1: Umweltleitsätze des Druckhauses Spandau

Leitsätze für den Umweltschutz
Unsere Umwelt zu erhalten und die Lebensgrundlage künftiger Generationen zu sichern ist für unser Unternehmen ein ganz besonderes Anliegen. Eine gesunde Umwelt ist die notwendige Grundlage für unsere langfristige unternehmerische Tätigkeit. Der Umweltschutz gehört zu den erklärten Grundsätzen unserer Unternehmenspolitik. Wir sind bestrebt, ihn stetig zu verbessern.
Unser Beitrag zum Umweltschutz wird durch die folgenden Leitsätze festgelegt:
Wir betrachten den Umweltschutz als wichtigen Bestandteil unserer Unternehmensführung und stellen sicher, dass er auf allen Ebenen in konkrete Ziele und Verhaltensregeln umgesetzt wird. Wir wollen Umweltschutz gleichrangig wie Produktqualität, Arbeitssicherheit und soziale Belange des Unternehmens behandeln.
Die Erfüllung der für die kontinuierliche Verbesserung des Umweltschutzes geltenden Gesetze und Verordnungen stellt eine Mindestanforderung dar. Wo immer es möglich ist, ergreifen wir Maßnahmen, um mehr als Vorschriften zu erfüllen.
Unsere Mitarbeiter sind die wichtigsten Partner bei Maßnahmen zum Schutz der Umwelt. Wir werden die Mitarbeiter laufend unterrichten, informieren, schulen und so ausstatten, dass sie ihre Leistungen unter den bestmöglichen Arbeitsbedingungen erbringen können und die Belastungen auf die Umwelt auf ein unumgängliches Maß reduziert werden.
Durch sorgfältige Materialkalkulation und Einkaufsplanung soll die Lagerung umweltgefährdender Stoffe minimiert werden und sich am tatsächlichen Verbrauch orientieren. Die verwendeten Materialien werden kritisch auf ihre Umweltverträglichkeit geprüft und sparsam und sachgemäß eingesetzt.
Energien werden sparsam und gezielt eingesetzt. Wo es wirtschaftlich vertretbar ist, werden erneuerbare Energien Verwendung finden. Technische und organisatorische Maßnahmen zur Energieeinsparung sollen genutzt werden.
Stoffe und Einrichtungen, die die Umwelt belasten, wollen wir vermeiden oder verringern. Nach Möglichkeit werden Altstoffe einem Verwertungskreislauf zugeführt.
Auch bei Fragen des Umweltschutzes praktizieren wir einen offenen Umgang mit den Behörden, Geschäftspartnern und der Öffentlichkeit. Wir informieren über Umweltauswirkungen, die von unserem Unternehmen ausgehen.
Durch Analysen, die sich im Rahmen unserer Möglichkeiten bewegen, wollen wir Stoffe und Auswirkungen erfassen, die auf unser Unternehmen einwirken und von unserem Unternehmen ausgehen. Diese Analysen sollen dazu beitragen, dass eine vorausschauende Beurteilung der Umweltauswirkungen unserer Produkte, Verfahren, Anlagen etc. und eine ständige Verbesserung unserer Umweltbemühungen erfolgen können.
Um die Ziele zu erreichen, wollen wir bei unseren Arbeitnehmern das Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt schärfen und fördern. Dies gilt auch für betriebsfremde Personen, die auf unserem Betriebsgelände tätig sind. Die Zielvorgaben sollen durch ständige Kontrollen der festgesetzten Normen und Standards gesichert werden.

5.4 Entwicklung der Sustainability Balanced Scorecard

5.4.1 Auswahl einer strategischen Geschäftseinheit als Pilotbereich

Zu Beginn des Projektes stand die **Auswahl** einer geeigneten strategischen Geschäftseinheit des ASV als **Pilotbereich**, für den eine Sustainability Balanced Scorecard entwickelt werden sollte. Grundsätzlich standen dafür vier mögliche Bereiche zur Auswahl:

- die Verwaltung des Konzerns,
- einen Verlagsbereich aus den Bereichen Zeitungen oder Zeitschriften,
- eine Tochterfirma oder Beteiligung,
- ein Druckereistandort aus dem Bereich Technik.

Die Projektgruppe diskutierte die Auswahl des Pilotbereichs nach folgenden **Kriterien**:

- Abdeckung der vier Perspektiven der Balanced Scorecard,
- Umwelt- und Sozialrelevanz,
- Akzeptanz der Beteiligten,
- Systemgrenzen.

Da das Druckhaus Spandau **alle vier Perspektiven einer Balanced Scorecard abdeckt**, wurde diese Druckerei als geeignete Geschäftseinheit ausgewählt. Als Cost Center liegt eine klare Finanzorientierung vor. Zudem bedient die Druckerei sowohl interne (ASV-eigene Zeitungsverlage) als auch externe Kunden (Fremdaufträge). Der Zeitungsdruck ist stark durch technische und personalintensive Prozesse geprägt.

Aufgrund des hohen Papier-, Farb- und Energiebedarfs ist außerdem eine hohe **Umweltrelevanz** der Druckereiaktivitäten gegeben. Darüber hinaus ist durch die hohe Mitarbeiterzahl und den Schichtdienst grundsätzlich eine hohe **Sozialrelevanz** vorhanden.

Die Druckerei Spandau hatte zum Zeitpunkt des Projektstarts bereits eine **konventionelle Balanced Scorecard** entwickelt und diese zum Teil auch schon umgesetzt. Aus diesem Grund vermutete das Projektteam eine hohe Akzeptanz und das Interesse zur Weiterentwicklung der Balanced Scorecard zur Sustainability Balanced Scorecard., da den Mitarbeitern die Methodik der Balanced Scorecard bereits vertraut war. Im Zentralen

Controlling in Hamburg gab es bereits Vorarbeiten zur **Vereinheitlichung der Datengrundlage über alle Druckereien**. Hier bestand nun die Möglichkeit, diese Vorarbeiten für das Projekt zu nutzen.

Die **Systemgrenzen** innerhalb der Druckerei sind aus Sicht des Umweltcontrollings eindeutig, da das Druckhaus im Hinblick auf seine umweltrelevanten Aktivitäten eine eigenständige Einheit darstellt. Der Energieverbrauch beispielsweise lässt sich für das einzelne Werk gegenüber dem Konzern klar abgrenzen.

Aufgrund der Vorarbeiten und Erfahrungen mit der Balanced Scorecard am Druckstandort Spandau war im Rahmen des Projektes jedoch keine Arbeit „auf der grünen Wiese" möglich, da gewisse Gegebenheiten akzeptiert und für das Projekt als vorgegeben betrachtet werden mussten. Dieser mögliche Nachteil stand aber klar hinter den oben dargestellten Vorteilen zurück.

5.4.2 Das Projektteam

Das Projektteam beim Axel Springer Verlag umfasste insgesamt acht Mitglieder aus verschiedenen Bereichen und Standorten des ASV, sowie aus hierarchisch unterschiedlichen Stufen. Neben dem konzernweiten Umweltcontrolling in Hamburg, bei dem auch die Projektleitung lag, kamen die Teammitglieder aus den Bereichen Controlling Technik (Hauptabteilungsleiter), Koordination Technik (Abteilungsleiter), Betriebswirtschaft (Abteilungsleiter und Mitarbeiter) aus Hamburg, Druckereiverwaltung Berlin Spandau (Leiter und Mitarbeiter) sowie der Leitung Offsetdruckereien (Hauptabteilungsleiter).[2] Durch das unterschiedliche Know-how aus den jeweiligen Bereichen ergänzte sich das Projektteam optimal. Darüber hinaus konnte das Projektteam bei Bedarf weitere Personen hinzuziehen, um spezielle Fragen zu klären. Diese Zusammensetzung des Projektteams aus den verschiedenen relevanten Bereichen zahlte sich als äußerst wertvoll für die produktive Erarbeitung einer SBSC heraus.

[2] Im einzelnen setzte sich das Projektteam beim ASV aus den folgenden Personen zusammen: Thomas Bieder (Mitarbeiter Betriebswirtschaft, Hamburg), Anja Friese (Umweltcontrolling und Projektleitung, Hamburg), Michael Kolka (Hauptabteilungsleiter Controlling Technik, Hamburg), Karola Mitte (Mitarbeiterin Druckereiverwaltung Spandau, Berlin Spandau), Ingo Steinbach (Abteilungsleiter Betriebswirtschaft, Hamburg), Olaf Unger (Abteilungsleiter Koordination Technik, Hamburg), Klaus Wagner (Leitung Offsetdruckereien, Ahrensburg) und Markus Zentner (Leiter Druckereiverwaltung Spandau, Berlin Spandau). Neben den internen Teamtreffen in Hamburg und Berlin Spandau fanden zahlreiche Treffen mit Mitarbeitern des Centrums für Nachhaltigkeitsmanagement (CSM) e.V. der Universität Lüneburg statt.

5.4.3 Klärung der Strategien des Druckhauses Spandau

Entsprechend des in Kapitel 2 dieses Buches dargestellten Vorgehens zur Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard bestand der erste inhaltliche Schritt in der **Klärung der Strategien** des Pilotbereichs. Die Mitglieder des Projektteams aus Spandau stellten die formulierten Strategien für das Druckhaus Spandau für das Geschäftsjahr 2001 zur Verfügung. Dies umfasste einerseits spezielle Ziele und Strategien für die folgenden Abteilungen der Druckerei: Plattenherstellung, Rotation, Weiterverarbeitung und Werkstatt. Andererseits waren allgemeine Ziele und Strategien, die für das gesamte Werk gültig waren, enthalten. Das Projektteam strukturierte die allgemeinen Ziel- und Strategieformulierungen gemäß der Bereiche der Balanced Scorecard des Druckhauses Spandau: Finanz-Perspektive, Kundenperspektive, Prozessperspektive, Lieferantenperspektive und Lern- und Entwicklungsperspektive. Dadurch war das Gerüst für eine Top Level Balanced Scorecard, die als „Dach“ den anderen Scorecards der verschiedenen Abteilungen übergeordnet ist, geschaffen.

Als Ergebnis des ersten Schrittes liegen das Hauptziel des Druckhauses Spandau sowie Ziel- und Strategieformulierungen für jede Perspektive der Balanced Scorecard vor (vgl. Tabelle 5-2).

Tabelle 5-2: Ziele und Strategien des Druckhauses Spandau

Ziele und Strategien des Druckhauses Spandau	
Hauptziel	Wir wollen uns als Druckhaus mit hohen Qualitätsansprüchen für interne und externe Kunden etablieren. Das Potenzial an Mitarbeitern und Maschinen soll zielgerichtet zu einer messbaren Verbesserung der Qualität produzierter Zeitungen und zur nachvollziehbaren Erhöhung der Produktivität eingesetzt werden.
Finanzperspektive	Wir steigern unsere Umsatzrendite.
Kundenperspektive	Wir wollen durch eine hohe Produktqualität, pünktliche Lieferung und hohe Flexibilität unsere internen und externen Kunden zufrieden stellen und neue externe Kunden dazu gewinnen.
Prozessperspektive	Durch den Einsatz modernster Technologien erfüllen wir mit unseren Produkten die Qualitätsanforderungen unserer Kunden mit Einhaltung der Produktionskostenvorgaben.
Lieferantenperspektive	Durch eine vertikale Integration und intensive Zusammenarbeit mit wenigen ausgewählten Lieferanten mit ausgeprägtem Qualitätsbewusstsein im Hinblick auf Termintreue und Warengüte erreichen wir unsere Qualitätsziele.
Lern- und Entwicklungsperspektive	Wir wollen leistungsfähige und leistungsbereite Mitarbeiter, die wir durch zielorientierte Fortbildungsprogramme weiterbilden.

Die obersten Ziele und Strategien stellen den Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard für das Druckhaus Spandau dar. Auch die Anzahl und Benennung der BSC-Perspektiven wurden von der bestehenden Balanced Scorecard übernommen. Zum Zeitpunkt des Projektstarts existierten Scorecards für die vier Bereiche der Druckerei (Plattenproduktion, Rotation, Weiterverarbeitung und Werkstatt), es gab jedoch keine ausformulierte Scorecard auf der obersten Ebene. Zusammen bilden die Bereichs-Scorecards sowie die Top Level BSC die Grundlage für die Entwicklung einer SBSC.

5.4.4 Ermittlung der Umwelt- und Sozialexponiertheit

Im nächsten Schritt erarbeitete die Projektgruppe alle grundsätzlich relevanten ökologischen und sozialen Aspekte des Druckereibetriebs. Die daraus resultierende Umwelt- und Sozialexponiertheit des Druckhauses dient als inhaltliche Basis für die Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Balanced Scorecard der Druckerei.

Tabelle 5-3: Umweltexponiertheit des Druckhauses Spandau

Umweltexponiertheit des Druckhauses Spandau		
Input	Output	Sonstige Faktoren
- Papier - Farbe - Verpackungsmaterial - Wischwasserzusatz - Fotochemikalien - Druckplatten - Reinigungsmittel Produktion - Sonstige Chemikalien - Energie (Strom, Erdgas) - Wasser	- Makulatur - Abfälle aus Druckfarben - Abfälle aus Fotochemikalien - Abfälle sonstige Chemikalien - Gesamt Emissionen (direkt und indirekt)	- Lärmemissionen in die Nachbarschaft - Geruchsemissionen - Bodenversiegelung/Begrünung - Verhältnis Aufforstung/Abholzung (FSC-Zertifizierung) - Putzlappenlieferanten (Outsourcing)

Die Datengrundlage zur Ermittlung der **Umweltexponiertheit** lieferte das Umweltcontrolling. Anhand des Umweltkontenplans wurden Umweltdaten selektiert, die aufgrund des hohen Verbrauchs oder der Umweltverträglichkeit als umweltrelevant eingestuft wurden. Aufgrund der starken Prozessorientierung einer Druckerei orientiert sich die Ermittlung der umweltrelevanten Aspekte stark am Input und Output des gesamten Druckprozesses. Darüber hinaus treten unter der Kategorie Sonstige Faktoren Umweltas-

pekte auf, die in erster Linie mit dem Standort der Druckerei verbunden sind. Tabelle 6-3 zeigt die Umweltexponiertheit des Druckhauses Spandau.

Zur Ermittlung der **Sozialexponiertheit** des Druckhauses ging die Projektgruppe in zwei Schritten vor. In einem ersten Schritt wurden diejenigen Gruppen ermittelt, die Ansprüche an das Druckhaus stellen. Dabei wurden direkte und indirekte Stakeholder in folgenden Kategorien unterschieden: Intern, entlang der Wertkette, im lokalen Umfeld und gesellschaftlich. Im Anschluss daran wurden die Ansprüche dieser Stakeholder an das Druckhaus Spandau diskutiert. Somit wurde deutlich, **wer** aus dem sozialen Umfeld der Druckerei **welche Ansprüche** und Forderungen stellt. Die Sozialexponiertheit des Druckhauses Spandau ist in Tabelle 5-4 dargestellt.

Tabelle 5-4: Sozialexponiertheit des Druckhauses Spandau

Sozialexponiertheit des Druckhauses Spandau			
Direkte Stakeholder			
	intern		
		Vorstand	- hohe Druckqualität - hohe Verfügbarkeit - Kosten auf Minimum Etat
		Werkleiter	- Tantiemen, Gehalt, Aufstiegschancen - Rentabilität - Lieferqualität - Flexibilität
		Mitarbeiter	- Gehalt - Arbeitszufriedenheit - gesunder Arbeitsplatz - Arbeitssicherheit - gesicherter Arbeitsplatz - Aufstiegschancen
		Betriebsrat	- hohes Mitspracherecht - vgl. Ansprüche der Mitarbeiter
	entlang der Wertkette		
		Lieferanten	- kontinuierliche Einnahmequelle
		Verlage als Kunden	- hohe Druckqualität - geringe Kosten - Flexibilität (technisch und zeitlich) - Termintreue
		Entsorger	- kontinuierliche Einnahmequelle (viel Abfall!)

		Fremddienstleister	- kontinuierliche Einnahmequelle
	im lokalen Umfeld		
		Stadt Berlin	- Steuereinnahmen - Arbeitsplätze - Umweltschutz - gesellschaftspolitische Produktverträglichkeit
Indirekte Stakeholder			
	intern		
		Aktionäre	- hohe Dividende - hoher Aktienkurs
	entlang der Wertkette		
		Leser	- hohe Druckqualität - Pünktlichkeit - Aktualität - Umwelt
	im lokalen Umfeld		
		Nachbarn	- Arbeitsplätze - wenig Lärm - wenig Emissionen
	gesellschaftlich		
		Staat	- Arbeitsplätze - Steueraufkommen - Umweltschutz - gesellschaftspolitische Verträglichkeit
		Gewerkschaften	- siehe Ansprüche Betriebsrat
		NGOs	- Umweltverträglichkeit - gesellschaftspolitische Verträglichkeit

5.4.5 Ermittlung der strategischen Relevanz der Umwelt- und Sozialaspekte und Formulierung der Top Level Scorecard

Bei der Ermittlung der **strategischen Relevanz** der Umwelt- und Sozialaspekte diskutierte das Projektteam für jeden einzelnen Umwelt- und Sozialaspekt, inwiefern eine **Kausalbeziehung** zu den strategischen Zielen der Druckerei besteht und welche **Be-**

deutung der Umwelt- oder Sozialaspekt zur Erreichung der strategischen Ziele der Gesamtdruckerei einnimmt. Dies stellt den Kern der Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard dar. Zur Überprüfung der strategischen Relevanz der zuvor ermittelten Umwelt- und Sozialaspekte definierte die Projektgruppe die strategischen Ziele in jeder der fünf Perspektiven der SBSC. Dabei wurden sowohl „konventionelle" als auch ökologische und soziale Faktoren diskutiert. Dieses Vorgehen lieferte zwei Ergebnisse: Zum einen baute die Projektgruppe schrittweise die **Top Level Scorecard** mit den wichtigsten strategischen Zielen in jeder Perspektive auf. Dabei wurden die Verknüpfungen zwischen den Zielen der Top Level Scorecard in einem Top-Down-Prozess hergestellt und auf die Finanzperspektive ausgerichtet. Zum anderen wurde beim Aufbau dieser Top Level Scorecard systematisch die strategische Relevanz der Umwelt- und Sozialaspekte der Druckerei berücksichtig. Nach Diskussion der Kausalbeziehungen zwischen den ökologischen und sozialen Aspekten einerseits und den strategischen Zielen andererseits wurde dann entschieden, ob und an welcher Stelle ökologische oder soziale Ziele in die Top Level Scorecard aufgenommen werden sollen. So erzielte das Projektteam eine **systematische Integration der Umwelt- und Sozialaspekte** entsprechend ihrer strategischen Relevanz für die Gesamtdruckerei. Als Ergebnis dieses Schrittes wurde eine **Strategy Map** der Top Level Scorecard (vgl. Abbildung 5-3) erstellt.

Als **Cost Center** wirtschaftet die Druckerei kostendeckend und der erzielte Gewinn wird in den Verlagsbereichen ausgewiesen. Die Druckerei bietet den Verlagen den Druck der Zeitungen und Zeitschriften als Dienstleistung an. Die Druckerei kann durch die Senkung der technischen Kosten die Erhöhung der Umsatzrendite erreichen. Deshalb stellt die Senkung der technischen Kosten das oberste Ziel in der **Finanzperspektive** dar. Als Bezugsgröße wird die Anzahl der vierseitigen Bogen herangezogen. Ziel ist die technischen Kosten pro produzierte Einheit zu senken (Kosten pro 1.000 vierseitige Bogen). Dieses Ziel kann einerseits durch die Steigerung des Outputs oder andererseits durch die Senkung der Kosten erreicht werden. Da umwelt- oder personalinduzierte Kosten nur einen Teil der Kosten der Druckerei ausmachen, wurden diese nicht ausdrücklich als ein eigenes Ziel in der Finanzperspektive aufgenommen, sind jedoch in dem allgemeinen Ziel enthalten.

In der **Kundenperspektive** stehen die direkte Stakeholdergruppe der Verlage als Kunden sowie indirekt die Leser (als Kunden der Verlage) im Mittelpunkt. Auf der Grundlage der Strategie für die Kundenperspektive deklarierte die Projektgruppe hier die Neukundengewinnung im Fremdkundengeschäft und die Kundenzufriedenheit bei den internen und externen Kunden als strategische Kernaspekte. Diese Ziele sollen durch eine hohe Liefer- und Produktqualität (Produkteigenschaften) sowie durch gute Kundenbeziehungen erreicht werden. Als entscheidend für eine gute Kundenbeziehung gelten dabei in erster Linie eine pünktliche Lieferung der Produkte und eine hohe Flexibilität zur Berücksichtigung von Druckänderungen seitens der Verlage. Im Zusammenhang mit der Produktqualität diskutierte das Projektteam, inwiefern ökologische Produkteigenschaften vom Kunden (Verlage) oder vom Leser als Bestandteil eines qualitativ hochwertigen Produktes gelten. Dabei wurde deutlich, dass zum Beispiel die Verwendung von Recyc-

lingpapier oder von Papier aus FSC-zertifiziertem[3] Anbau durchaus bei der Auftragsvergabe an externe Kunden eine Rolle spielen kann. Im Zentrum der Produktqualität steht jedoch die Hochwertigkeit des Druckbildes. Zudem sind dem Einsatz von Recyclingfasern technisch Grenzen gesetzt, so dass sich die Projektgruppe gegen die Einführung eines entsprechenden Leistungstreibers in der Kundenperspektive entschied.

Die **Prozessperspektive** gliedert sich in den Innovations- und in den Produktionsprozess. Der Innovationsprozess entsteht durch den Einsatz moderner Produktionsanlagen und innovativer Technologie. Die Kapazitätserweiterung, Rationalisierung oder der Ersatz von Maschinen sind Auslöser von Innovationsprozessen und aus diesem Grund Leistungstreiber für den Einsatz innovativer Technologien. Diese technischen Innovationsziele dienen dazu, die Verfügbarkeit und Fertigungskapazität der Anlagen langfristig zu steigern und/oder die Produktionskosten zu senken. Als **strategische Kernziele** des Produktionsprozesses definierte die Projektgruppe auf der Grundlage der Strategie der Druckerei die Verfügbarkeit der Anlagen, die Senkung der Produktionskosten, die Optimierung der Fertigungskapazität und die Gewährleistung der Qualität mit einer geringen Fehlerquote. Während die Kernaspekte „Senkung der Fehlerquote“ mit ihrem positiven Einfluss auf die Produktqualität sowie „Verfügbarkeit“ und „Fertigungskapazität“ zur Steigerung der Pünktlichkeit und Flexibilität kausal mit der Kundenperspektive verknüpft sind, wirkt sich eine Senkung der Produktionskosten direkt in der Finanzperspektive aus. Zur Erreichung dieser Ergebnisgrößen in dem Produktionsprozess ermittelte die Projektgruppe eine Reihe von **Leistungstreibern**. So ist die Verfügbarkeit durch die Verkürzung der Produktionsstrecken und -zeiten zu beeinflussen. Aber auch die Instandhaltung hat Konsequenzen für die Verfügbarkeit. Die Senkung der Produktionskosten kann durch die Material-, Energie-, Wasser- und CO_2-Effizienz erreicht werden. Somit ergibt sich ein **ökologischer Leistungstreiber** in der Prozessperspektive auf oberster strategischer Ebene des Druckereistandorts. Hiermit wird der strategischen Bedeutung eines effizienten Einsatzes von Ressourcen Rechnung getragen. Zudem hat die Steigerung des Automatisierungsgrades und die Verkürzung der Fertigungstiefe Einfluss auf die Senkung der Produktionskosten. Die Qualität ist durch das Druck-Erscheinungsbild und die Produktzusammenstellung in der Weiterverarbeitung geprägt. Auch dieser Leistungstreiber hat eine ökologische Komponente, da bei einer geringeren Makulatur in Druck und Weiterverarbeitung der Papiereinsatz und die Abfallmenge sinken.

In der **Lieferantenperspektive** sind die Anzahl der Lieferanten, die Warengüte und die Termintreue strategisch relevant und haben eine direkte Kausalbeziehung zu der Prozessperspektive. Explizite strategisch relevante Umwelt- oder Sozialbezüge konnte die Projektgruppe in dieser Perspektive nicht herstellen.

[3] „Forest Stewardship Council“: Internationale Organisation, die ein anerkanntes Gütesiegel für nachhaltige Waldnutzung nach folgenden Grundsätzen vergibt: Umweltschonende Nutzung, sozialverträgliche Arbeitsbedingungen, effiziente Bewirtschaftung.

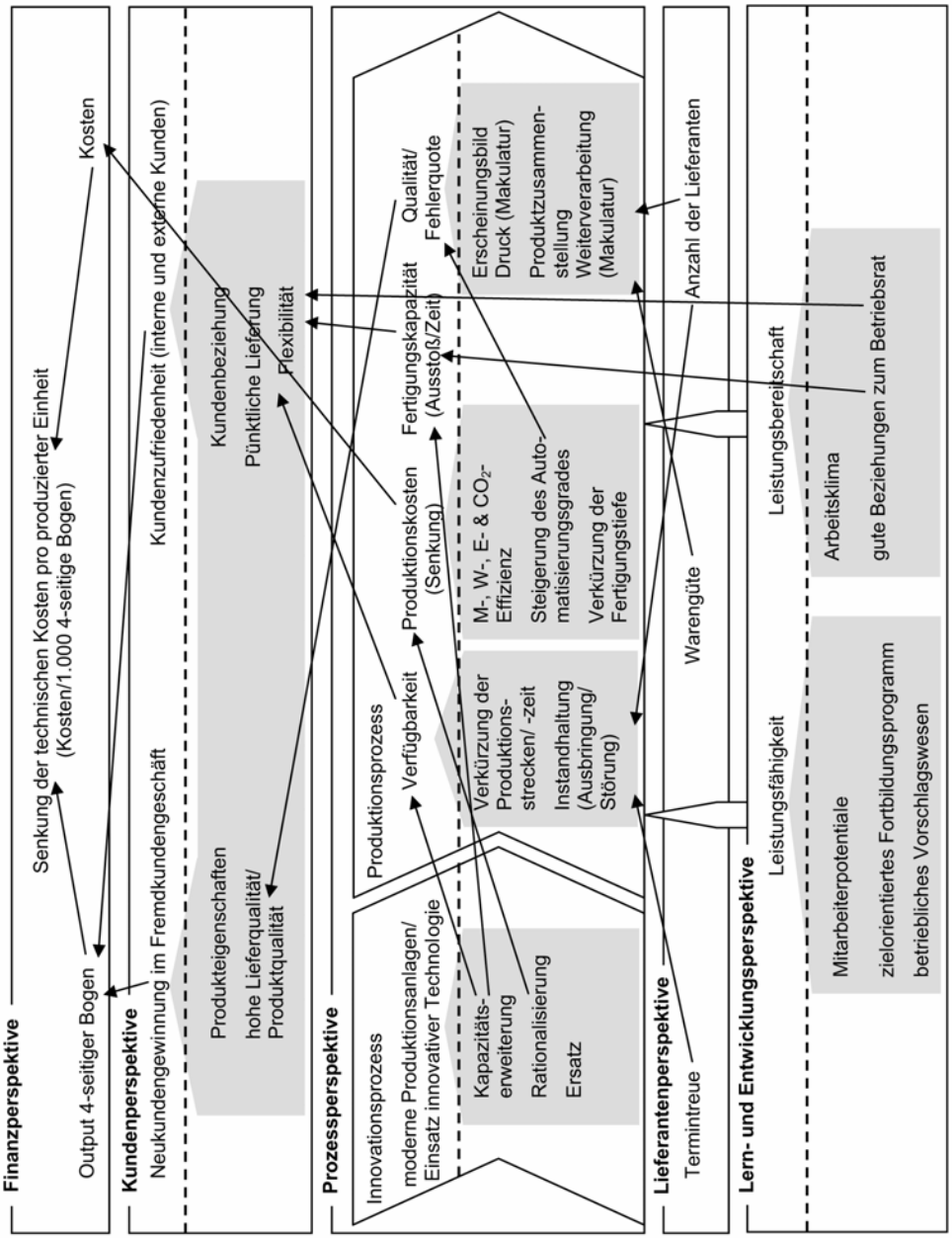


Abbildung 5-5: Top Level Scorecard des Druckhauses Spandau als Strategy Map

Dagegen stehen in der **Lern- und Entwicklungsperspektive** soziale Aspekte wie die Interessen der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Hier sind die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ausschlaggebend und stellen daher die **strategischen Kernaspekte** dieser Perspektive dar. Die Leistungsfähigkeit ist einerseits durch die Mitarbeiterpotenziale charakterisiert und wird durch ein zielorientiertes Fortbildungsprogramm und durch das betriebliche Vorschlagswesen beeinflusst, die somit als **Leistungstreiber** fungieren. Andererseits ist sie ist vom Arbeitsklima abhängig. Gute Beziehungen zum Betriebsrat sind von großer Bedeutung. Die Lern- und Entwicklungsperspektive stellt den Hauptansatzpunkt für die Integration von Mitarbeiteraspekten als strategisch bedeutende Sozialaspekte dar.

In Abbildung 5-5 ist das Ergebnis der Formulierung der Top Level Scorecard als Strategy Map grafisch dargestellt. Es zeigt sich, dass auf der obersten Ebene die **Material-, Wasser-, Energie- und CO_2-Effizienz** durch den direkten Einfluss auf die Produktionskosten strategisch relevant ist. Wirtschaftet die Druckerei mit diesen Faktoren effizient, wird mit diesem Umweltziel ein Beitrag zur Senkung der Produktionskosten erzielt. Daher wurden diese Faktoren als ein Leistungstreiber in der Prozessperspektive aufgenommen. Als weiterer direkt umweltrelevanter Aspekt nimmt die **Makulaturquote**, die als eine Papiereffizienz betrachtet werden kann, eine strategisch bedeutende Rolle ein. Die anderen **Umweltaspekte** wurden nicht auf oberster Ebene in der Top Level Scorecard des Standorts berücksichtigt. Dies liegt an der starken Kostenorientierung der Druckerei als Cost Center. Vor diesem Hintergrund ist es wenig verwunderlich, dass die strategisch bedeutendsten ökologischen Aspekte in der Prozessperspektive wieder zu finden sind. Allerdings bedeutet dieses Ergebnis nicht, dass die anderen Umweltaspekte bedeutungslos sind. Auch für die Umweltaspekte, die nicht explizit in der Top Level Scorecard aufgenommen wurden, klärte das Projektteam das kausale Verhältnis zu den strategischen Zielen. So zeigte sich z.B., dass sich eine geringe Schadstoff- und Lärmbelastung am Arbeitsplatz positiv auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirkt. Es besteht ein klarer Zusammenhang mit den Zielen der Top Level Scorecard. Andere Aspekte, die beispielsweise mit dem Standort verbunden sind (z.B. Einhaltung der Gesetze, Belastungen der Nachbarschaft, etc.), müssen für den erfolgreichen Betrieb der Druckerei als Hygienefaktoren berücksichtigt und gemanagt werden. Sie schaffen der Druckerei als Cost Center keinen direkten Kostenvorteil und wurden daher nicht in der Scorecard auf oberster Ebene integriert. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass weitere Umweltaspekte in den untergeordneten Scorecards für die vier Bereiche der Druckerei aufgenommen werden.

Im Hinblick auf **strategisch relevante Sozialaspekte** wurden eine Reihe von Stakeholderansprüchen in der Top Level Scorecard berücksichtigt. Dabei stehen in erster Linie die Interessen der direkten Stakeholder **Vorstand** und **Werkleitung** (Kostenziel in der Finanzperspektive), **Kunden**, **Lieferanten** und **Mitarbeiter** im Mittelpunkt. Dies ist naheliegend, da diese Gruppen mit dem Betrieb der Druckerei eng verbunden sind. In der Lern- und Entwicklungsperspektive entschied sich das Projektteam, die **guten Beziehungen zum Betriebsrat** als einen sozialen Leistungstreiber aufzunehmen. Die strategi-

sche Bedeutung der Interessen der Mitarbeiter für die Leistungsbereitschaft in einem personalintensiven Produktionsstandort mit Schichtbetrieb wird hiermit unterstrichen. Mit anderen Stakeholderansprüchen, wie z.B. die der Nachbarn oder der Stadt Berlin verhält es sich ähnlich wie mit den Umweltaspekten: Viele dieser Ansprüche müssen als Hygienefaktoren für einen erfolgreichen Betrieb der Druckerei berücksichtigt werden. Da sie keinen direkten Kostenvorteil begründen, sind sie nicht auf oberster Ebene der Scorecard integriert, können aber in untergeordneten Scorecards berücksichtigt werden.

5.4.6 Findung von Kennzahlen für die Top Level Scorecard

Im letzten Schritt zur Formulierung der Top Level Scorecard definierte das Projektteam für alle Ziele der Top Level Scorecard **Kennzahlen**. Dieser Schritt umfasst den Übergang von der strategischen Ebene zur operativen Umsetzung und Messung der Ziele.

Die Kennzahlen, die das Projektteam definierte, sind in Tabelle 5-5 dargestellt. Bei der Kennzahlenbildung kristallisierte sich heraus, dass es sinnvoll ist, zwischen **kurz-, mittel- und langfristigen Kennzahlen** zu unterscheiden. In der Diskussion der Kennzahlen kam die Projektgruppe zu dem Ergebnis, dass die Balanced Scorecard für die Verfolgung **kurzfristiger Kennzahlen** nicht geeignet ist: Die Kennzahl „Pünktliche Lieferung“ in der Kundenperspektive kann beispielsweise anhand der Anzahl verspäteter Auslieferungen gemessen werden. Wenn der Papierlieferant jedoch nur einmal zu spät liefert, ist es nicht zu verantworten, nicht sofort zu reagieren. Ein Abgleich zwischen den Soll- und Istwerten der Kennzahlen sollte mittelfristig, also z.B. monatlich stattfinden. Für die Verfolgung von Zielen, bei denen bei einer Abweichung eine unmittelbare Reaktion erfolgen muss, erweist sich die Balanced Scorecard als zu unflexibel und sperrig.

Dagegen ist das Instrument der Balanced Scorecard gut geeignet, **mittelfristige Kennzahlen** abzubilden. Für die Steuerung der mittelfristigen strategischen Ziele auf einer monatlichen Basis kommen die Stärken der Balanced Scorecard voll zum Tragen: Abweichungen vom Zielwert können über einen gewissen Zeitraum beobachtet und Maßnahmen zur Gegensteuerung eingeleitet werden. Gerade bei den Leistungstreibern können Probleme frühzeitig erkannt und behoben werden. Ein anschauliches Beispiel dafür ist die Makulaturquote in Druck und Weiterverarbeitung.

Langfristige Kennzahlen schließlich reichen über den Steuerungszeitraum einer Balanced Scorecard hinaus und werden eher im Rahmen eines jährlichen Reportings berücksichtigt. Daher werden auch diese Kennzahlen nicht mit der Balanced Scorecard gesteuert. Die Balanced Scorecard zeigt jedoch auch hier die kausalen Verknüpfungen zur Strategie. Ein Beispiel für Kennzahlen des jährlichen Reportings ist die Neukundengewinnung im Fremdgeschäft oder die Kennzahlen des Innovationsprozesses. Letztere sind zudem nicht allgemein festgelegt, sondern müssen auf der Ebene der jeweiligen Innovationsprojekte spezifisch definiert werden.

Tabelle 5-5: Kennzahlen der Top Level Scorecard

	Ziel	Kennzahl	Zeithorizont
Finanz-perspektive	Senkung der technischen Kosten pro produzierter Einheit	technische Kosten pro 1.000 vierseitige Bogen	mittelfristig
Kundenperspektive	Neukundengewinnung	technische Erlöse Deckungsbeitrag Fremdgeschäft	langfristig
	Kundenzufriedenheit		langfristig
	Lieferqualität/Produktqualität	Kundenreklamationen Qualitätsindex aus Verlagen	kurz- bis mittelfristig
	pünktliche Lieferung	Anzahl verspäteter Lieferungen	kurzfristig
Prozessperspektive	moderne Produktionsanlagen Kapazitätserweiterung Rationalisierung Ersatz	projektspezifische Kennzahlen	langfristig
	Verfügbarkeit	MTBF (main time between failures)	mittelfristig
	Verkürzung der Produktionszeit	durchschnittl. Zylinderumdrehung	mittelfristig
	Instandhaltung	Ausbringung pro Störung	mittelfristig
	Senkung der Produktionskosten	Produktionskosten	mittelfristig
	Steigerung der Material-, Energie- & Wasser-Effizienz	kg Material, kWh Energie, m³ Wasser pro 1.000 vierseitige Bogen	mittelfristig
	Optimierung der Fertigungskapazität	Ausstoß pro Zeit	mittel- bis langfristig
	Steigerung der Produktqualität, Senkung der Fehlerquote	Makulaturquote Rotation [%] Makulaturquote Weiterverarbeitung [%] Fehlkleberquote [%]	mittelfristig
Lieferanten-perspektive	gute Lieferkonditionen	Anzahl der Lieferanten	langfristig
	hohe Warengüte	Anteil [%] der Schlechtlieferungen	kurz- bis mittelfristig
	hohe Termintreue	Anteil [%] der Terminreklamationen	kurzfristig
Lern- und Entwicklungs-perspektive	hohe Leistungsfähigkeit		
	zielorientiertes Fortbildungsprogramm	Anzahl der zu schulenden Mitarbeiter	mittelfristig
	effektives betriebliches Vorschlagswesen	Anzahl Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter durchschnittliche Prämie pro anerkanntem Vorschlag	mittelfristig
	hohe Leistungsbereitschaft	Krankenquote	mittelfristig
	gute Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat		

5.5 Entwicklung einer abgeleiteten Umwelt-Scorecard

Als Ergebnis der Entwicklung der Top Level Scorecard für das Druckhaus Spandau stellte sich heraus, dass die Öko-Effizienzziele Material-, Energie-, Wasser- und CO_2-Effizienz als einzige ausdrückliche Umweltziele in der Scorecard auf der obersten Ebene der Gesamtdruckerei aufgenommen wurden. Für die anderen Umweltziele der Druckerei wurde zwar das Verhältnis zur Strategie der Druckerei geklärt, sie stellten sich aber nicht als derart strategisch relevant im Hinblick auf die Erreichung des obersten Kostenziels dar, als dass sie explizit in die Top Level Scorecard aufgenommen wurden.

Vor dem Hintergrund stellte sich das Projektteam die Frage, was dieses Zwischenergebnis für das Umweltmanagement am Druckstandort konkret bedeutet. Die Gruppe beschloss in dem nächsten Projektabschnitt eine **Umwelt-Scorecard aus der Top Level Scorecard abzuleiten**. Folgende **Gründe** waren für das Projektteam ausschlaggebend für die Ableitung einer Umwelt-Scorecard:

- Nicht alle Umweltaspekte des Druckhauses sind in der Top Level Scorecard abgebildet. Analog zu den vorliegenden Bereichsscorecards für die verschiedenen Bereiche der Druckerei stellt die Ableitung einer Umwelt-Scorecard eine Möglichkeit dar, das Umweltmanagement dennoch in das Balanced Scorecard-System der Druckerei zu integrieren.
- Mit der Umwelt-Scorecard soll ein strategieorientiertes Steuerungsinstrument für das Umweltmanagement einer Druckerei entwickelt werden.
- Das Umweltmanagement einer Druckerei erfüllt sowohl Standort- als auch Konzernaufgaben. Insofern bildet das Umweltmanagement eine Serviceeinheit für den Druckstandort und den Konzern. Es reicht daher zumindest teilweise über die Grenzen der Druckerei und somit auch der Top Level Scorecard hinaus. Diese spezielle Situation soll mit einer Umwelt-Scorecard abgebildet werden.

Eine abgeleitete Umwelt-Scorecard soll als Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument eines erfolgsorientierten Umweltmanagements dienen und dabei helfen, die Umweltmanagementaktivitäten auf die erfolgreiche Umsetzung der Strategie der Druckerei auszurichten.

5.5.1 Vorgehen zur Formulierung der Umwelt-Scorecard

Mit der Ableitung einer Umwelt-Scorecard für die Druckerei betrat das Projektteam „methodisches Neuland“. Daher stand zu Beginn der inhaltlichen Arbeit die Diskussion eines geeigneten Vorgehens. Als Ergebnis kristallisierten sich folgende **Kernfragen** heraus, die aus Sicht der Projektgruppe für die Ableitung einer Umwelt-Scorecard beantwortet werden müssen:

- Welches sind die obersten Ziele und strategischen Vorgaben für das Umweltmanagement einer Druckerei?
- Wer sind die Zielgruppen und Kunden des Umweltmanagements einer Druckerei?
- Welches sind die Kernaktivitäten und Dienstleistungen des Umweltmanagements einer Druckerei?
- Welches sind die Voraussetzungen zur Durchführung dieser Aktivitäten?

Durch die Beantwortung dieser Fragen baute das Projektteam Schritt für Schritt eine Umwelt-Scorecard auf. Dabei definierte sie sowohl die Perspektiven dieser abgeleiteten Scorecard als auch die Kernaspekte und Leistungstreiber einer jeden Perspektive. Außerdem wurde für jede Perspektive der Umwelt-Scorecard eine Strategie formuliert. Als Ergebnis dieses Prozesses stehen die Strategy Map der abgeleiteten Umwelt-Scorecard sowie eine Strategie für das Umweltmanagement am Druckstandort.

Abbildung 5-6 zeigt die gesamte abgeleitete Umwelt-Scorecard. Ihr Aufbau und Inhalt wird in den nun folgenden Abschnitten näher erläutert.

5.5.2 Oberste Ziele und strategische Vorgaben des Umweltmanagements

Ziel der Entwicklung einer Umwelt-Scorecard war nicht der Aufbau eines separaten ökologisch ausgerichteten Balanced Scorecard-Systems. Vielmehr soll eine Umwelt-Scorecard dazu dienen, die Umweltmanagementaktivitäten in die bestehende Balanced Scorecard der Druckerei einzugliedern und somit auf die erfolgreiche Umsetzung der Strategie der Druckerei auszurichten. Daher handelt es sich bei der Umwelt-Scorecard um eine **abgeleitete Scorecard**. Das bedeutet, dass sie aus übergeordneten Zielen und Strategien abgeleitet und entwickelt wird. Wie bereits erwähnt, ergeben sich die obersten Ziele und strategischen Vorgaben für das Umweltmanagement nicht nur aus den strategischen Zielen der Druckerei, sondern auch aus dem Konzern. Von zentraler Bedeutung sind daher die kausalen Verbindungen der Umwelt-Scorecard zum Konzern einerseits und zur Top Level Balanced Scorecard andererseits.

Das Oberziel aus **Standortsicht** ist die Reduzierung der technischen Kosten pro Output durch eine Verbesserung der Öko-Effizienz. Die Umwelt-Scorecard greift hier den bedeutendsten ökologischen Aspekt der Top Level Scorecard auf. Das Oberziel aus **Konzernsicht** ist dagegen der Beitrag zu einem positiven Umweltimage des Konzerns. Die

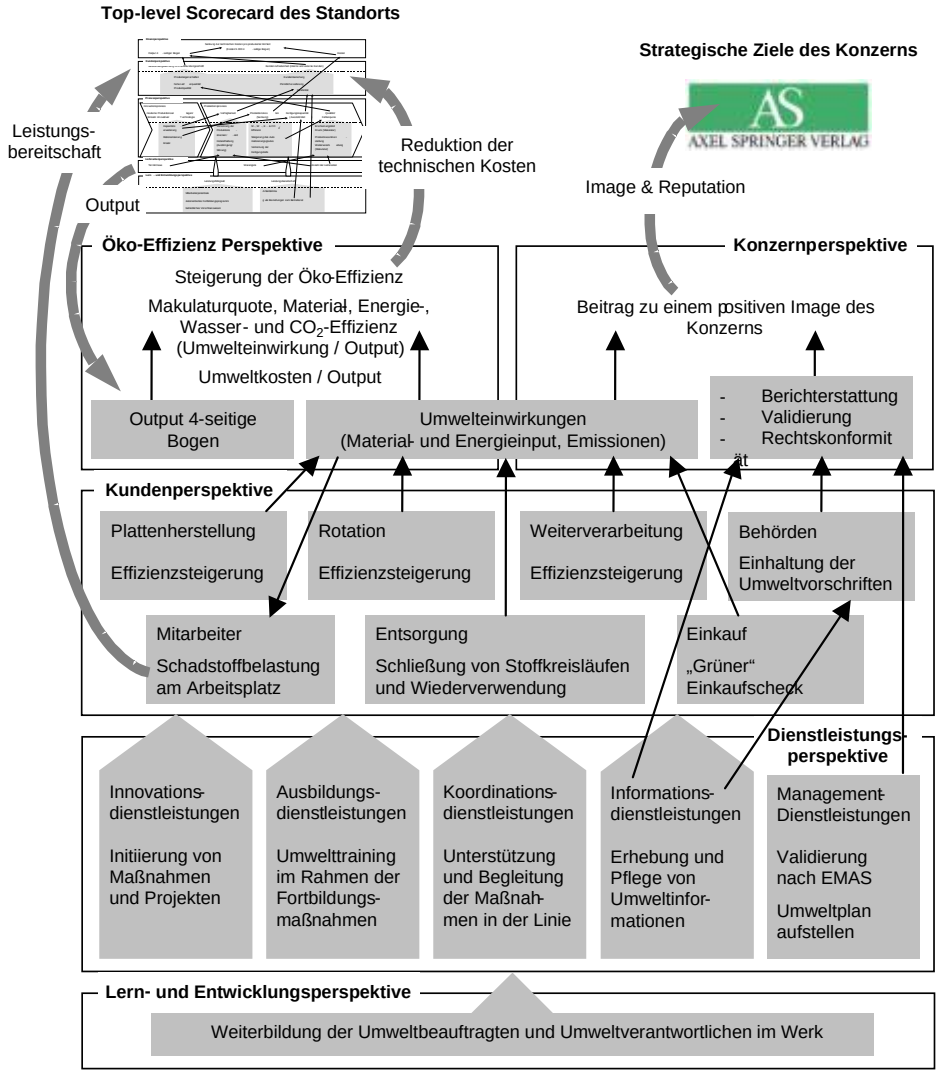


Abbildung 5-6: Umwelt-Scorecard des Druckhauses Spandau als Strategy Map

Umweltleistung der Druckereistandorte wird in der Öffentlichkeit sehr stark auf den Gesamtkonzern ASV bezogen, für den ein positives Umweltimage ein strategisches Ziel darstellt. Als die beiden obersten **Erfolgsperspektiven** der Umwelt-Scorecard definierte das Projektteam daher die Öko-Effizienz-Perspektive und die Konzernperspektive. In der **Öko-Effizienz-Perspektive** finden sich als Ergebnisgrößen die Material-, Energie-, Wasser- und CO_2-Effizienz aus der Top Level Scorecard wieder. Als Strategie für die Öko-Effizienz-Perspektive formulierte die Projektgruppe daher: „Wir senken die Umwelteinwirkungen pro produzierte Einheit." Der angestrebte Beitrag zum positiven Umweltimage des Konzerns stellt die Ergebnisgröße in der **Konzernperspektive** dar. Dieser soll erreicht werden durch eine transparente Berichterstattung, die regelmäßige Validierung des Standorts nach EMAS und die Einhaltung der einschlägigen Umweltvorschriften. Diese drei Ziele fungieren somit als Leistungstreiber in der Konzernperspektive. Die Strategie für die Konzernperspektive lautet folglich: „Durch transparente Kommunikation und eine regelmäßige Validierung unseres Umweltmanagements tragen wir zu einem positiven Image bei und sorgen außerdem für Rechtskonformität." Darüber hinaus stellt die Senkung der Umwelteinwirkungen den gemeinsamen Leistungstreiber der Erfolgsperspektive dar, da dieser sowohl die Öko-Effizienzziele als auch die Konzernziele positiv beeinflusst (vgl. Abbildung 5-6).

5.5.3 Zielgruppen und Kunden des Umweltmanagements

Die Aktivitäten und Maßnahmen zur Erreichung der Ziele dieser Erfolgsperspektiven liegen jedoch nur zu einem begrenzten Teil im Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereich des Umweltmanagements. Daher ist das Umweltmanagement zur Erreichung seiner strategischen Ziele auf die Zusammenarbeit anderer Akteure am und außerhalb des Standorts angewiesen. Hier kommt der Querschnittscharakter des Umweltmanagements zum Tragen. Die Projektgruppe entschied sich daher für die Einführung einer **Kundenperspektive** in die Umwelt-Scorecard. In dieser Perspektive sollen diejenigen Gruppen als **interne und externe Kunden des Umweltmanagement** berücksichtigt werden, auf deren Zusammenarbeit das Umweltmanagement zur Erreichung seiner strategischen Ziele angewiesen ist.

Zur Erreichung des **Öko-Effizienzziels** im Druckhaus Spandau sind die Bereiche Plattenherstellung, Rotation, Weiterverarbeitung, Einkauf und Entsorgung Schlüsselkunden des Umweltmanagements. Eine Senkung der Umwelteinwirkungen des Druckereibetriebs (= zentraler Leistungstreiber der beiden Erfolgsperspektiven) kann nur in Zusammenarbeit mit diesen Stellen im Unternehmen erreicht werden. Im Hinblick auf die **Konzernziele** sind die Behörden vor Ort, das Konzern-Umweltcontrolling sowie die Öffentlichkeitsarbeit auf Konzernebene die Schlüsselkunden für die Druckerei in Spandau. Aufgrund ihrer zentralen strategischen Bedeutung sind die Ziele der Kunden aus dem Konzern in ihrer „eigenen" Perspektive, in der Konzernperspektive berücksichtigt und der Kundenperspektive übergeordnet.

Schließlich gehören auch die **Mitarbeiter** zum Kundenkreis des Umweltmanagements. Auch sie profitieren von einer Senkung der Umwelteinwirkungen. Die kausale Verknüpfung zur Top Level Scorecard ergibt sich hier jedoch nicht über die beiden Erfolgsperspektiven, sondern über das strategische Ziel der Leistungsbereitschaft in der Lern- und Entwicklungsperspektive der Top Level Scorecard (vgl. Abbildung 6-6).

Insgesamt ergibt sich so eine **starke Kundenorientierung** des Umweltmanagements am Druckereistandort. Die **Strategie der Kundenperspektive** lautet demnach: „Wir richten unser Umweltmanagement gezielt an den individuellen Ansprüchen unserer internen und externen Kunden aus und steigern so die Akzeptanz und Wirksamkeit unserer Maßnahmen."

5.5.4 Kernaktivitäten und Dienstleistungen des Umweltmanagements

Im Anschluss an die Identifikation der Schlüsselkunden diskutierte die Projektgruppe, welche Kernaktivitäten für das Umweltmanagement aus den strategischen Vorgaben resultieren. Da das Umweltmanagement die meisten Maßnahmen zur Senkung der Umwelteinwirkungen nicht eigenverantwortlich durchführt, müssen diese Kernaktivitäten auf die zuvor identifizierten Kunden ausgerichtet sein. Das bedeutet, dass das Umweltmanagement einer Druckerei als **Service-Einheit oder Dienstleister** für seine Kunden fungiert. Dies wird durch die **Dienstleistungsperspektive** der Umwelt-Scorecard zum Ausdruck gebracht. Im Mittelpunkt dieser Perspektive steht die Frage, durch welche Dienstleistung das Umweltmanagement einem **Kunden einen Nutzen** bringen kann, so dass daraus **gleichzeitig ein Beitrag zu den Effizienz- oder Konzernzielen** geleistet wird. Dazu identifizierte das Projektteam fünf verschiedene Dienstleistungen des Umweltmanagements einer Druckerei.

- **Innovationsdienstleistungen**
  Anstoßen neuer Umweltprojekte mit den Kunden zur Erreichung der strategischen Ziele der Erfolgsperspektive.
- **Ausbildungsdienstleistungen**
  Schulungen für Mitarbeiter in der Linie zur effektiveren Senkung der Umwelteinwirkungen im Arbeitsalltag der Mitarbeiter.
- **Koordinationsdienstleistungen**
  Zusammenführung der verschiedenen relevanten Stellen zur Umsetzung des Umweltschutzes als Querschnittsaufgabe und Begleitung und Unterstützung von Maßnahmen in der Linie.
- **Informationsdienstleistungen**
  Erhebung, Pflege und Bereitstellung von Informationen über die Umweltperformance

für das Umwelt-Controlling am Standort und im Konzern sowie für die Top Level Scorecard.

- **Managementdienstleistungen**
  Gewährleistung des Funktionierens des Umweltmanagementsystems am Standort.

Aus diesen fünf Bereichen kann das Umweltmanagement spezifische Dienstleistungsangebote für die verschiedenen Kunden definieren. Dabei soll es sowohl inhaltlich (Welche Dienstleistungen?) als auch im Hinblick auf die Zielgruppe (Für welchen Kunden?) zu einer strategiespezifischen Schwerpunktsetzung in einem entsprechenden Umweltprogramm kommen. Die **Strategie der Dienstleistungsperspektive** lautet daher: „Wir bieten unseren Kunden spezifische Innovations-, Ausbildungs-, Koordinations-, Informations- und Managementdienstleistungen an."

5.5.5 Know-how für das Umweltmanagement

Eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Ausrichtung der Umweltmanagementaktivitäten auf die strategischen Vorgaben des Druckstandorts und des Konzerns ist eine hohe Umweltqualifikation der Mitglieder der Umweltorganisation im Werk (zur Umweltorganisation im Druckhaus Spandau vgl. Abbildung 5-3 oben). Die Umweltbeauftragten und -verantwortlichen tragen die Verantwortung für die inhaltliche Ausrichtung und Umsetzung des Umweltmanagements. Daher bildet die **Lern- und Entwicklungsperspektive** der Umwelt-Scorecard für das Druckhaus Spandau die Weiterbildung der Umweltbeauftragten sowie der Umweltverantwortlichen im Werk als strategischen Kernaspekt der Umwelt-Scorecard ab. Daraus resultiert folgende Strategie für die Lern- und Entwicklungsperspektive: „Durch regelmäßige Schulungen und Weiterbildung stellen wir die hohe Umweltqualifikation unserer Umweltbeauftragten und -verantwortlichen sicher."

5.5.6 Strategie des Umweltmanagements eines Druckereistandorts

Die Umwelt-Scorecard bildet alle relevanten Kernaspekte und Leistungstreiber eines erfolgsorientierten Umweltmanagement ab und verknüpft diese über Kausalketten. Diese Verknüpfung erfolgt jedoch nicht nur innerhalb der abgeleiteten Umwelt-Scorecard, sondern auch zu den übergeordneten strategischen Zielen der Top Level Scorecard des Druckstandorts und den Konzernzielen. Als weiteres Ergebnis wurde für jede Perspektive der Umwelt-Scorecard eine Strategie formuliert. Auf der Grundlage der entwickelten Umwelt-Scorecard konnte das Projektteam schließlich auch eine **Gesamtstrategie für das Umweltmanagement einer Druckerei** definieren.

„Das Umweltmanagement ist zuständig für die zielorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle der Umweltaspekte im Druckhaus Spandau. Durch die Verbesserung der betrieblichen Öko-Effizienz wollen wir zur Senkung der technischen Kosten beitragen. Durch unser Umweltengagement schaffen wir außerdem ein positives Umwelt-Image des ASV-Konzerns bei Kunden, Mitarbeitern, Behörden, Nachbarn und in der Öffentlichkeit."

Diese Umweltstrategie steht als ein Dach über allen Umweltmanagementaktivitäten. Da sie mithilfe einer abgeleiteten Umwelt-Scorecard definiert wurde, ist sichergestellt, dass diese Umweltstrategie auf die übergeordneten strategischen Vorgaben ausgerichtet ist und somit einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Druckerei- und Konzernziele leistet.

5.6 Schritte zur Operationalisierung der Umwelt-Scorecard

5.6.1 Formulierung von Kennzahlen und Maßnahmen

Zur operativen Umsetzung der Strategien und Ziele der Umwelt-Scorecard müssen **Kennzahlen** gebildet werden, die eine Messung der Zielerreichung ermöglichen. Aus den Zielvorgaben müssen des Weiteren operative **Maßnahmen** des Umweltmanagements abgeleitet werden, um so zu einer tatsächlichen Zielerreichung zu gelangen. In diesem Abschnitt werden einige Beispiele der Kennzahlen und Maßnahmen aufgezeigt, welche die Projektgruppe erarbeitete.

Das oberste Ziel der **Öko-Effizienz-Perspektive** ist die Senkung der Umwelteinwirkung pro Output. Eine mögliche Kennzahl wäre hier beispielsweise der Energieverbrauch in kWh pro 1.000 bedruckten vierseitigen Bogen. Die Umwelteinwirkungen des Energieverbrauchs werden dabei zur physikalischen Outputgröße ins Verhältnis gesetzt. Durch die starke Kostenorientierung der Druckerei als Cost Center und die angestrebte Senkung der technischen Kosten durch eine verbesserte Öko-Effizienz wird letztlich eine Reduzierung der Umweltkosten pro Output angestrebt. Daher ist z.B. auch die Kennzahl Energiekosten pro 1.000 vierseitige Bogen relevant. In der Diskussion dieser Kennzahlen kam die Projektgruppe zu dem Ergebnis, dass beide Kennzahlen notwendig sind, da eine Veränderung der Energiekosten nicht nur durch einen effizienteren Einsatz der Energie, sondern genauso durch veränderte Preise auf dem Energiemarkt verursacht werden kann.

Die **Konzernperspektive** der Umwelt-Scorecard bildet den Beitrag des Umweltmanagements am Druckstandort zu einem positiven Umweltimage des Konzerns ab. Die strate-

gischen Ziele sind hier die transparente Berichterstattung, eine regelmäßige Validierung des Umweltmanagements am Standort sowie die Rechtskonformität. Zur Messung der Zielerreichung dieser weichen Faktoren dienen die Kennzahlen „Platz des Nachhaltigkeitsberichts des ASV im Ranking der Wirtschaftsprüferkammer“, „Erfolgreiche Revalidierung des Umweltmanagementsystems nach EMAS“ und „Anzahl der negativen Artikel gemäß des internen Pressedienstes Infopool“.

In der **Kundenperspektive** ist für die Kunden in der Plattenherstellung, Rotation und Weiterverarbeitung jeweils die Verringerung der Umwelteinwirkung pro Output als Ziel formuliert. Zur Erreichung einer solchen verbesserten Öko-Effizienz entwickelt das Umweltmanagement Dienstleistungen und initiiert oder unterstützt **Maßnahmen** zur Steigerung der Öko-Effizienz in diesen Bereichen. Die Zielerreichung dieser Maßnahmen kann durch eine gegenseitige Beurteilung der Zusammenarbeit sowie den Zielerreichungsgrad der Projekte, z.B. der erzielten Steigerung der Energieeffizienz in einem Prozessschritt gemessen werden. Ein weiteres Beispiel aus der Kundenperspektive betrifft die Einhaltung der Umweltvorschriften zur Erfüllung der Ansprüche der Behörden. Messbar ist dieses Ziel durch die Kennzahl „Anzahl von Gesetzesverstößen, Bußgeldhöhe, Strafzahlungen oder Auflagen“.

Der Schwerpunkt der Maßnahmenformulierung des Umweltmanagements liegt in der **Dienstleitungsperspektive**. Hier definiert das Umweltmanagement, welche internen und externen Kunden es mit welchen Dienstleistungen ansprechen möchte, um so dem Kunden einen Nutzen zu stiften und gleichzeitig einen Beitrag zur Erreichung der Öko-Effizienz oder Konzernziele zu erreichen. Dafür sollte das Umweltmanagement ein Umweltprogramm aufstellen, in dem schwerpunktmäßig die Kundengruppen mit **Maßnahmen** angesprochen werden, bei denen das größte strategische Verbesserungspotenzial vorliegt. So können beispielsweise zur Ausschöpfung von Öko-Effizienzpotenzialen in der Produktion kundenspezifische Koordinationsdienstleistungen angeboten werden, bei denen durch regelmäßige Treffen Verbesserungspotenziale diskutiert und aufgedeckt werden. Daran können sich Innovations- oder Ausbildungsdienstleistungen anschließen, um die Ausschöpfung der identifizierten Verbesserungspotenziale in der Produktion zu unterstützen. Als **Erfolgskontrolle** dieser Umweltmanagementmaßnahmen kann der Erfüllungsgrad der Ziele aus dem Umweltprogramm dienen.

5.6.2 Umsetzung einer Umwelt-Scorecard

Die Umsetzung eines Umweltmanagement mit der Umwelt-Scorecard erfordert zunächst, die vorhandene **Datengrundlage** daraufhin zu überprüfen, ob alle Kennzahlen der Umwelt-Scorecard anhand der vorliegenden Informationen bereits abgebildet werden können oder ob neue Daten erhoben werden müssen. Die Kennzahlen der Scorecard dienen dazu, die Leistungen des Umweltmanagements „auf Kurs zu halten“. Für bestimmte

Kennzahlen der Umwelt-Scorecard müssen gegebenenfalls neue Informationsquellen und -systeme erschlossen werden.

Kern des Umweltmanagement mit der Umwelt-Scorecard ist die **Orientierung an den internen und externen Kunden** des Umweltmanagements. Zur Umsetzung einer Umwelt-Scorecard ist zunächst die Zusammenstellung notwendig, welche Kunden das Umweltmanagement bisher mit welchen Dienstleistungen bedient. Danach wird auf der Grundlage der Ist-Situation überprüft, welche Kunden (noch) nicht angesprochen werden und welche zusätzlichen oder anderen Dienstleistungen den Kunden angeboten werden könnten. Dies geschieht immer in Hinblick auf die Erreichung der beiden Oberziele (Effizienzziele und Konzernziele). Die **grundlegende Fragestellung** lautet dabei:

„Durch welche Dienstleistung kann das Umweltmanagement einem Kunden einen Nutzen bringen, so dass daraus gleichzeitig ein Beitrag zu den Effizienz- oder Konzernzielen geleistet wird?“

Auf der Grundlage dieser Überlegung für alle Kunden und möglichen Dienstleistungen können **Umweltziele** sowie ein **Umweltprogramm** aufgestellt werden. Im Umweltplan definiert das Umweltmanagement spezifische Dienstleistungen für die verschiedenen Kunden. Diese **Maßnahmen** werden zusammen mit den Verantwortlichen in den jeweiligen Bereichen (Kunden) als Projekte durchgeführt. In diesem Zuge werden auch projektspezifische **Kennzahlen** definiert.

In Tabelle 5-6 sind die Schritte zur Umsetzung einer Umwelt-Scorecard in die Praxis des Umweltmanagement nochmals aufgelistet.

Tabelle 5-6: Schritte zur Umsetzung einer Umwelt-Scorecard in die Praxis

Schritte zur Umsetzung einer Umwelt-Scorecard in die Praxis
- Überprüfung der Datenbasis für die Kennzahlen der Umwelt-Scorecard
- Evtl. Schaffung neuer Datenquellen
- Aufnahme der derzeitigen Umweltmanagement-Aktivitäten:
- „Welche Kunden bedient das Umweltmanagement mit welchen Leistungen?“
- Überprüfung der Lücken: “Welche Kunden bedienen wir noch nicht?“ “Welche Leistungen bieten wir noch nicht an?“
- Definition der Leistungspalette des Umweltmanagement: “Welche Leistungen wollen wir welchen Kunden anbieten, um die Oberziele zu erreichen und unseren Kunden einen Nutzen zu stiften?“
- Aufstellen eines Umweltprogramms (Ziele, Maßnahmen, projektspezifische Kennzahlen)
- Durchführung der angestrebten Projekte mit den Kunden
- Projektkontrolle
- Review der Umweltmanagementaktivitäten

Dieses Vorgehen ermöglicht eine systematische Ausrichtung des Umweltmanagement an den strategischen Oberzielen. Da das Umweltmanagement nicht selbst operativ tätig werden kann, sondern eine Querschnittsfunktion darstellt, ist eine enge Ausrichtung und Zusammenarbeit mit den verschiedenen Bereichen, Abteilungen und Gruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens erforderlich. Die Zielgruppen des Umweltmanagements sollen als Kunden verstanden werden und durch spezifische Dienstleistungen gezielt angesprochen werden. Das Umweltmanagement wird zu einer Service-Einheit und auch das Umweltprogramm wird im Hinblick auf die Kunden des Umweltmanagement formuliert. Der Beitrag des Umweltmanagements und seiner Projekte zur erfolgreichen Umsetzung der Standort- und Konzernstrategien lassen sich anhand der Kennzahlen der Umwelt-Scorecard planen, steuern und kontrollieren.

5.7 Fazit

Das Projekt zur Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard beim Axel Springer Verlag war von einer sehr **intensiven und konstruktiven Zusammenarbeit** im Projektteam gekennzeichnet. Dies ist zum einen auf die **Zusammensetzung des Projektteams** zurückzuführen: Die Gruppe setzte sich aus Mitgliedern aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchiestufen zusammen. Für die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen ökologischen und sozialen Aspekten einerseits und den ökonomischen Zielen andererseits wirkte sich die Teamzusammenstellung sehr positiv aus, da fachspezifische Kenntnisse aus allen relevanten Bereichen vertreten waren. Zudem war das Projektteam beim ASV mit den **notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen** ausgestattet und genoss die Unterstützung des Top Managements. Die wichtigsten Voraussetzungen für die Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in das Kernmanagement mithilfe der SBSC waren gegeben. Zum anderen profitierte das Projekt von den **Vorarbeiten und Erfahrungen** mit der Balanced Scorecard im Pilotbereich Druckhaus Spandau sowie von der guten Datengrundlage im Konzern-Umweltcontrolling. Den Teammitgliedern war die grundlegende Methodik und Logik der BSC sowie der Umgang mit Umweltproblemen und -informationen somit vertraut. Das Controlling im Druckhaus Spandau setzt die BSC als zentrales Steuerungs- und Kontrollinstrument ein, so dass von Seiten der Mitarbeiter eine hohe Akzeptanz gegeben ist. Schließlich war der **Einstiegszeitpunkt** des Projektes sehr **günstig**, da sich die BSC im Druckhaus Spandau noch im Aufbau befand. Aus diesem Grund stieß das Projekt auf großes Interesse und Offenheit.

Diese günstigen Voraussetzungen schlugen sich auch positiv auf die **inhaltlichen und methodischen Ergebnisse** des Projektes nieder. Die Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard für den Druckereistandort Spandau verlief entlang der oben vorgestellten Methodik eines wertorientierten Nachhaltigkeitsmanagements mit der SBSC. Die dort vorgeschlagenen Schritte wurden konsequent durchgegangen. Somit war eine wertvolle Evaluierung des theoretischen Konzepts durch die Praxis möglich.

Inhaltlich zeigt sich, dass für eine konzerneigene Druckerei, die als Cost Center primär Druckaufträge für die hauseigenen Verlage abwickelt, die strategische Relevanz primär auf der Kostenwirksamkeit von Zielen und Maßnahmen beruht. Konsequenterweise finden sich daher in der Top Level Scorecard **auf der obersten Ebene** der Gesamtdruckerei als einzige explizite ökologische Ziele **Öko-Effizienzziele** wie z.B. die Steigerung der Material-, Energie-, Wasser- und CO_2-Effizienz. Ein effizienterer Umgang mit natürlichen Ressourcen und Inputstoffen wirkt sich positiv auf das oberste Ziel der Senkung der technischen Kosten in der Druckerei aus. Im Gegensatz dazu finden sich **soziale Aspekte** wie die Interessen der Mitarbeiter oder Kunden mit eigenen Perspektiven in der Top Level Scorecard wieder. Standortbezogene ökologische und soziale Aspekte wie z.B. die Belange der Nachbarschaft oder der Kommune tauchen nicht auf der obersten Ebene auf. Diese Aspekte fielen jedoch nicht unter den Tisch. Vielmehr erarbeitete die Projektgruppe die kausalen Verbindungen dieser Aspekte zu den strategische Vorgaben und Zielen. In der sich daran anschließenden intensiven Diskussion über die Konsequenzen dieses Ergebnisses stellte sich heraus, dass das Umweltmanagement eines Druckstandorts nicht ausschließlich Vorgaben aus der Druckerei zu erfüllen hat, sondern auch zur Erreichung von Zielen des Gesamtkonzerns beiträgt. Umweltaspekte machen vor allem in der öffentlichen Wahrnehmung nicht an den Werkstoren eines Produktionsstandorts halt. Daher entschied sich die Projektgruppe dazu, für das Umweltmanagement eines Druckstandorts eine **spezifische abgeleitete Umwelt-Scorecard** zu entwickeln. Diese abgeleitete Scorecard dient dazu, das Umweltmanagement auf die **Erfüllung der strategischen Vorgaben** des Standorts (Senkung der technischen Kosten) **und** des Konzerns (Beitrag zum positiven Umweltimage) auszurichten. Mit der Umwelt-Scorecard erfolgt die Ausrichtung des Umweltmanagements der Druckerei auf den Erfolg der Druckerei **und** des Gesamtunternehmens. Das Umweltmanagement des Druckstandorts wurde als eine Service-Einheit definiert, die dem Druckstandort und dem Konzern dient. Die Maßnahmen und Projekte des Umweltmanagements am Druckstandort werden anhand der Umwelt-Scorecard auf seine internen und externen Kunden ausgerichtet. Diese starke **Kundenorientierung** ergibt sich daraus, dass das Umweltmanagement die meisten operativen Maßnahmen nicht selbst durchführt, sondern aufgrund des Querschnittscharakters von Umweltaspekten auf die Zusammenarbeit und Kooperation anderer Stellen im Unternehmen angewiesen ist. Aus diesem Grund definiert die Umwelt-Scorecard spezifische **Innovations-, Ausbildungs-, Koordinations-, Informations- und Managementdienstleistungen**, die den verschiedenen Kunden einen Nutzen stiften und gleichzeitig einen Beitrag zur Erfüllung der strategischen Vorgaben der Druckstandorts oder des Konzerns leistet. Es ist nicht das Ziel einer Umwelt-Scorecard, eine parallele und unabhängige Scorecard zum Scorecard-System des Druckstandorts aufzubauen. Viel mehr sollen die vielfältigen Anknüpfungspunkte zwischen dem Umweltmanagement und den Kernaktivitäten und strategischen Zielen des Standorts und des Konzerns aufgezeigt und genutzt werden. Dadurch wird eine stärkere Integration und Verknüpfung des Umweltmanagements mit den Kernaktivitäten angestrebt. Als Beispiel für solche integrative Maßnahmen in einem vom Umweltmanagement angestoßenen Projekt diskutierte die Projektgruppe die Einführung einer Umweltkennzahl in das herkömmliche Berichtswe-

sen der Druckerei. So soll eine Parallelführung vermieden werden. Die Umwelt-Scorecard dient somit als **Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument eines erfolgsorientierten Umweltmanagements** einer Druckerei als Cost Center.

Eine besonders interessante Erfahrung aus der Projektzusammenarbeit des Axel Springer Verlags und des Centrums für Nachhaltigkeitsmanagement an der Universität Lüneburg im SBSC-Projekt war die **methodische Weiterentwicklung** des oben dargestellten Ansatzes zum wertorientierten Nachhaltigkeitsmanagement mit der Sustainability Balanced Scorecard im Hinblick auf die Ableitung einer Umwelt-Scorecard. Die Projektgruppe erarbeitete intensiv verschiedene mögliche Herangehensweisen an die Ableitung einer solchen Umwelt-Scorecard aus den übergeordneten strategischen Vorgaben der Druckerei und des Konzerns. Als Ergebnis entwickelte sie ein schrittweises Vorgehen zur Formulierung und Umsetzung einer Umwelt-Scorecard für eine Druckerei als Cost-Center sowie erste Ansätze zur praktischen inhaltlichen Ausgestaltung dieses Managementinstruments.

6 Die Weiterentwicklung der BSC bei den Berliner Wasserbetrieben

CARL ULRICH GMINDER, MARITTA BERGNER

Im Rahmen der vorliegenden Fallstudie wird die Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) für die Abteilung VBU – „Betriebsbeauftragte und Umweltschutz“ erläutert sowie die **Integration von ökologischer Nachhaltigkeit in die Balanced Scorecard** (BSC) der Berliner Wasserbetriebe auf Unternehmensebene. Soziale Themen unter dem Gedanken der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen wurde zwar grundsätzlich befürwortet, jedoch zurückgestellt. Zum einen sind interne soziale Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen, bezogen auf die Mitarbeiter, bereits in ausreichendem Umfang in der bestehenden Balanced Scorecard berücksichtig (Mitarbeiterperspektive). Zum anderen sind externe soziale Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen bezogen auf die Gesellschaft zum Teil in der Kundenperspektive (fast sämtliche Bürger Berlins sind Kunden der Berliner Wasserbetriebe) und in der Finanzperspektive (das Land Berlin ist mehrheitlicher Anteilseigner) berücksichtigt. Daher wurde der Fokus der Arbeit auf das Thema Umweltschutz gelegt. In der Gesamtschau der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind jedoch sämtliche der Nachhaltigkeit dienlichen Ziele hervorgehoben.

Zielsetzung der Fallstudie ist es, den Prozess sowie die Ergebnisse der Konzeption einer SBSC auf Abteilungs- und Unternehmensebene zu beschreiben und zu analysieren. Hierfür wird zunächst die Ausgangslage, in der sich das Unternehmen zum Zeitpunkt der SBSC-Entwicklung befand, skizziert und evaluiert. Dann wird die Vorgehensweise zur Entwicklung und Integration der SBSC sowohl für die Abteilung als auch für das Unternehmen erläutert und analysiert. Da der Entwicklungsprozess bei den Berliner Wasserbetrieben stark iterativ war, sind die Ergebnisse der einzelnen Schritte in diesem Abschnitt integriert und werden nicht in einem gesonderten Kapitel dargestellt. Im Fazit werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der Fallstudie nochmals zusammengefasst und aufbereitet.

Methodisch wurde bei der Fallstudienbearbeitung wie folgt vorgegangen: Die Ausgangslage wurde durch Dokumentenanalyse sowie zwölf ein- bis zweistündige Einzelinterviews vom Vorstandsvorsitzenden bis zum Vorarbeiter eines Kanalbau-Teams ermittelt und in einem Workshop validiert. Die von der Universität St.Gallen vorgeschlagenen Vorgehensweise zur Entwicklung der Sustainability Balanced Scorecards wurde dann von der Leitung der Abteilung VBU geprüft, abgestimmt und organisiert. Die Entwicklung fand in insgesamt fünf von der Universität St.Gallen moderierten Workshops zwi-

schen Dezember 2001 und April 2002 statt. Danach wurden die Ergebnisse zusammengetragen und innerhalb der Berliner Wasserbetriebe validiert.

6.1 Ausgangslage

6.1.1 Das Unternehmen

Die Berliner Wasserbetriebe sind eines der größten Wasserver- und Abwasserentsorgungsunternehmen Deutschlands. Sie sind eine **Anstalt öffentlichen Rechts**, die seit 1999 zur teilprivatisierten Berlinwasser Holding AG gehört. 50,1% der Anteile befinden sich weiterhin in Besitz des Landes Berlin, 49.9% halten ein Konsortium, bestehend aus RWE, Vivendi und der Allianz. Beschäftigt werden derzeit rund 5500 Mitarbeiter. Der Umsatz in 2001 betrug 982 Mio. €, der operative Ebit 269 Mio. €.

Das Produkt der BWB ist zum einen **Trinkwasser**, das ausschließlich im Versorgungsgebiet durch Grundwasserentnahme gefördert wird. Zum anderen **Abwasser**, das ausschließlich im Entsorgungsgebiet gereinigt wird. Ver- und Entsorgungsgebiet ist der Großraum **Berlin.** Insgesamt versorgen die BWB 3,4 Mio. Menschen mit Wasser und entsorgen deren Abwasser sowie das der ansässigen Industriebetriebe.

Die Aufgaben der **Wasserversorgung** sind die Grundwasserbewirtschaftung, -förderung und -aufbereitung, der Trinkwassertransport in die Haushalte und die Abrechnung. Dies wird durch neun Wasserwerke (alle nach ISO 14001 zertifiziert), die jährlich 220 Mio. m³ Wasser fördern, durch ein 7.800 km langes Rohrnetz, sowie durch das Grundwassermanagement gewährleistet. Die Wasserqualität ist für eine Großstadt sehr gut. Es kann sowohl auf aufwendige Aufbereitung als auch auf Desinfektion (z.B. durch Chlor) verzichtet werden. Die Wasserversorgung ist ein gewinnorientierter Gewerbebetrieb.

Die Aufgaben der **Abwasserentsorgung** sind der Abwassertransport, die Reinigung von Abwasser (Schmutzwasser) und teilweise auch Regenwasser aus Industrie und Haushalten sowie die Oberflächenwasseraufbereitung. Dies wird durch sieben Klärwerke (zwei davon nach ISO 9002 + 14001 zertifiziert), die jährlich 240 Mio. m³ Abwasser entsorgen und durch ein 9.000 km langes Kanalnetz gewährleistet. Die dabei anfallenden Abfälle wie Klärschlamm, Kanalsand oder Rechengut müssen gesetzeskonform entsorgt werden. Die Abwasserentsorgung ist ein Hoheitsbetrieb, der nicht gewinnorientiert wirtschaften darf, da Abwasseranschlüsse gesetzlich vorgeschrieben sind.

Das Unternehmen agiert in einer **Monopolstellung**, ist aber in seiner Preisbildung an öffentlich-rechtlich festgelegte Tarife gebunden. Welche Kosten in diese Tarife einge-

rechnet werden dürfen, ist gesetzlich geregelt. Die Kosten für die Abwasserentsorgung werden den Kunden über deren Wasserversorgung abgerechnet.

6.1.2 Das Management

Der Vorstand hat im Jahr 2000 ein **Leitbild** formuliert: „Leitidee und Ziele“, das sich in vier Leitideen gliedert. Drei dieser Leitideen sind durch Ziele konkretisiert und direkt auf Stakeholder-Gruppen ausgerichtet.

1. „Wir sind der vertrauenswürdige, zukunftsgestaltende Partner bei der Versorgung mit dem lebenswichtigen Gut Wasser und der fachgerechten, umweltbewussten Entsorgung des Abwassers.“
2. „In der Berlinwasser-Gruppe sind wir als selbständige Anstalt des öffentlichen Rechts der Kompetenzträger für die Wasser- und Abwasserentsorgung.“ (Ausgerichtet und konkretisiert auf Ziele für die **Anteilseigner**).
3. „Wir bieten unseren Kunden Leistungen in hervorragender Qualität mit bestem Service zu einem günstigen Preis. Durch wirtschaftliches Handeln sichern wir die Akzeptanz unserer Produkte und Dienste.“ (Ausgerichtet und konkretisiert auf Ziele für die **Kunden**).
4. „Wir handeln in sozialer Verantwortung für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens. Leistung wird konsequent gefordert und gefördert.“ (Ausgerichtet und konkretisiert auf Ziele für die **Mitarbeiter**).

Die für die drei Bereiche formulierten fünf bis sechs **Unternehmensziele** sind der strategische Input für die Balanced Scorecard. Nach Angaben des Vorstandsvorsitzenden wurde dieses Leitbild eingeführt, um die Interessen im Unternehmen zu bündeln und umzusetzen: von der Balanced Scorecard bis hin zu Zielvereinbarungen.

Unverständnis herrscht bei vielen Mitabeitern allerdings, dass außer der einen Leitidee **keine expliziten Umweltziele** formuliert wurden und daher keinen Eingang in der Balanced Scorecard fanden. Eine saubere Umwelt mit sauberem Wasser sei die wirtschaftliche Existenzgrundlage des Unternehmens, sowie auch die umweltgerechte Entsorgung des Abwassers. Es war eine bewusste Entscheidung des Vorstands, das Thema Umwelt nicht zu erwähnen, da bislang Umweltziele ein zu hohes Gewicht gehabt hätten (im alten Leitbild von 1995 war Umweltschutz als besonders wichtig eingestuft).

Die Geschäftsbereiche (GB) setzen sich jährlich auf GB-Ebene, auf Abteilungs- und auf Gruppenebene Ziele und Maßnahmen. Die Ziele werden dann anhand **persönlicher Zielvereinbarungen** für alle Mitarbeiter mit Führungsverantwortung umgesetzt. Sie bestehen sowohl aus Abteilungs- als auch aus persönlichen Zielen, welche z.T. aus der BSC Zielen abgeleitet sind. Ein Zielabgleich findet jährlich, ein Feedback dreimal pro

Jahr statt. Das „Führen mit Zielen“ durch die Balanced Scorecard und durch persönliche Zielvereinbarungen wird von den Mitarbeitern durchgehend als sinnvoll empfunden.

Als **Strategien** werden in den Berliner Wasserbetrieben Wege verstanden, mit denen die Unternehmensziele erreicht werden können. Explizit werden daher Strategien daher für jedes Ziel formuliert. Dies sind Umsetzungsstrategien. Strategien auf das ganze Unternehmen bezogen gibt es explizit nicht. Dennoch ist eine derzeitige strategische Ausrichtung an den folgenden zwei Bereichen ersichtlich:

- **Gewinnorientierung** durch Kostensenkung und Absatzerhöhung (der Wasserverbrauch in Berlin ging die letzten Jahr kontinuierlich zurück).
- **Kundenorientierung** (von Administration zu Kundenservice, in 2000 erstmalig eine repräsentative Umfrage bei 5000 Tarif- und Großkunden).

Größere **Maßnahmen** werden in Form von Projekten durchgeführt. Für die Projektplanung und -abarbeitung gibt es ein sogenanntes Dachprojekt-Konzept: Sämtliche Geschäftsbereichs-Projekte müssen unter dem Dachprojekt gebündelt werden können. Das Dachprojekt ist an einem Unternehmens-Ziel der Balanced Scorecard ausgerichtet.

Kennzahlen werden im Unternehmen zum einen in der Balanced Scorecard sowohl auf Unternehmens- als auch Geschäftbereichsebene verwendet, zum anderen in den Funktionsbereichen wie Materialwirtschaft, Personalcontrolling, Finanzcontrolling etc. Eine Arbeitsgruppe soll die Vielfalt an Kennzahlen strukturieren und reduzieren.

Steuerung und Kontrolle des Unternehmens werden vor allem mittels regelmäßigem internem Berichtswesen ausgeführt. Aktivitäten werden im Bedarfsfall ausgelöst. Es gibt (noch) wenig institutionalisierte Review- oder Steuerungsprozesse.

Das allgemeine Managementsystem der BWB befindet sich derzeit in Umbruch. Ein durchgehendes Führungssystem gibt es laut Vorstand nicht. Bisher war der **Wirtschaftsplan**, der die Budgets des kommenden Jahres festlegt und einem öffentlichen Haushaltsplan ähnelt, dominierendes Instrument. Hinzu kommen nun die Balanced Scorecard, das Risikomanagement, persönliche Zielvereinbarungen, standardisierte Managementreports an den Vorstand sowie Berichte.

Die **Aufbauorganisation** ist gegliedert in die Hierarchiestufen Vorstand, zehn Vorstandsabteilungen (Stabsstellen), 14 Geschäftsbereiche, dann Fachbereiche, Werke oder Betriebsstellen, dann Gruppen oder Teams.

6.1.3 Die Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wird seit Juli 2001 **auf Unternehmensebene** eingesetzt. Zuständig für die Konzeption und Implementierung ist die Vorstandsabteilung „Unternehmensplanung und -entwicklung“ (VUE). In der Balanced Scorecard sind die im Leitbild

vorgegebenen Unternehmensziele in Form „Kritischer Erfolgsfaktoren“ übernommen und in die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter eingeordnet. Pro Erfolgsfaktor wurden im Durchschnitt drei **Kennzahlen** definiert. Versehen mit Vorgabewerten stellen diese die operativen Ziele dar. Es handelt sich um Ergebniskennzahlen. Eine Unterscheidung in „leading“ und „lagging indicators“ wurde nicht vorgenommen. Der Weg zur Zielerreichung wird mittels Strategien und Maßnahmen beschrieben, nicht mittels leading indicators. Ein regelmäßiger **Review der BSC-Inhalte und -struktur** soll im Jahresturnus stattfinden, ebenso wie der Soll-Ist-Abgleich. D.h. der Berichtszeitraum ist im Gegensatz zu typischen Balanced Scorecard-Anwendungen nicht monatlich, sondern halbjährlich.

Zehn Geschäftsbereiche haben selbst auch Balanced Scorecards entwickelt, wobei die Unternehmensziele unverändert übernommen werden mussten. Es durften bisher keine geschäftsbereichsspezifischen Ziele ergänzt werden. Wahlfreiheit besteht nur bei den Kennzahlen, d.h. die Geschäftsbereichsziele können nur implizit durch die Formulierung von Kennzahlen ausgedrückt werden. Dieser enge Rahmen wird kritisiert, trotzdem aber die Balanced Scorecard überwiegend positiv empfunden, um die Unternehmensziele umzusetzen und den Beitrag der Geschäftsbereiche messbar zu machen[1].

Nach Einschätzung des Vorstands ist die Balanced Scorecard ein erster Wurf, eine „Rumpf-BSC“, die im Laufe der Zeit einen **Optimierungsprozess** durchlaufen soll. Er sieht Potenzial, gesellschaftliche Ansprüche in die BSC einzubringen.

Unklarheit herrscht noch, ob der Wirtschaftsplan oder die Balanced Scorecard das zielbestimmende Instrument des Unternehmens ist. Einerseits war zu erfahren, dass der BSC “die strategische Ausrichtung völlig fehlt” und die in der BSC eingetragenen Vorgaben aus den im Wirtschaftsplan beschlossenen Budgets abgeleitet würden. Andererseits hieß es, dass die top-down beschlossenen Ziele in der BSC mit den bottom-up geplanten Budget-Vorschlägen im Wirtschaftsplan abgeglichen würden. Die überwiegende Meinung ist jedoch, dass die BSC den Wirtschaftsplan reflektiert: “Schwerpunkt ist nach wir vor der Wirtschaftsplan, was die Zielfokussierung angeht.“ konstatiert der Vorstandsvorsitzende. Diese **strategische Unterordnung der Balanced Scorecard** führt deswegen zu Glaubwürdigkeits- und Akzeptanzproblemen des Instruments selbst.

6.1.4 Umweltschutz und Umweltmanagement

Der Bereich Umwelt ist von **strategischer Relevanz** für die BWB:

1. Grundwasser ist die entscheidende Ressource für das Kerngeschäft der Trinkwasserversorgung. Grundwasser, das mit möglichst wenigen Schadstoffen belastet ist und

[1] Es gab auch einzelne kritische Stimmen, die sich durch die Zielsetzungen in der BSC an die Planzielvereinbarung in der ehemaligen DDR erinnert fühlten.

daher geringe Aufbereitungskosten verursacht, ist ein strategischer Erfolgsfaktor für den langfristigen Erfolg und Fortbestand des Unternehmens.

2. Aufgrund der Wassergewinnung im Ver- und Entsorgungsgebiet Berlin ist ein gut gereinigtes Abwasser wichtiger Parameter zur Beeinflussung der Qualität der Ressource Grundwasser.

Darüber hinaus finden sich umweltrelevante Aspekte zu den Themen Produktökologie sowie Betriebsökologie in Produktion und Verwaltung.

Wie bereits erwähnt, sind eine unternehmensweite Umweltpolitik und explizite Umweltziele nicht mehr vorhanden. Die derzeitige **Umweltstrategie ist defensiv** ausgerichtet und besteht darin, gesetzliche Vorschriften kostengünstig zu erfüllen. Sie zielt zum einen auf die Verlagerung präventiver Wasserschutzmaßnahmen wie z.B. Grundwassersanierung an das Land Berlin. Zum anderen auf Kostenreduzierung z.B. durch Senkung der Abwasseranalytik oder günstige Entsorgung von Klärschlämmen. Letztere hat sich z.T. als Bumerang erwiesen, da vom Entsorger unsachgemäß entsorgte Klärschlämme wieder bei den BWB gelandet sind und nun nochmals entsorgt werden mussten.

Diese defensive Haltung zum Umweltschutz hat sich im Laufe der Projektdauer verändert. So nennt der Vorstandsvorsitzende auf der Führungskräftekonferenz im Frühjahr 2002 **„verstärktes Umweltbewusstsein“** als eine der fünf Veränderungsnotwendigkeiten für das Unternehmen. Für 2002 wurde beschlossen, ein Unternehmensziel „Schutz der natürlichen Ressourcen“ in die Balanced Scorecard aufzunehmen (siehe nächstes Kapitel der Fallstudie). Bislang war nur die Einhaltung gesetzlicher Umweltvorschriften, gemessen an Grenzwertüberschreitungen, angestrebt. **Konkrete Umweltziele** sind nur im Rahmen der implementierten Umweltmanagementsysteme auf Werksebene sowie in den Zielvereinbarungen der Leiterin der Vorstandsabteilung „Betriebsbeauftragte und Umweltschutz“ (VBU) enthalten.

Umweltschutz ist im wesentlichen eine **dezentrale Aufgabe der Geschäftsbereiche**, betreut von Umweltmanagementverantwortlichen, Umweltkoordinatoren und -fachkräften. Diese werden **zentral durch VBU** unterstützt und koordiniert. VBU umfasst 14 Mitarbeiter, u.a. die gesetzlich vorgeschriebenen Beauftragten für Umweltschutz (Abfall, Gewässerschutz, Immissionsschutz-, Störfall- und Strahlenschutz). VBU sorgt für das Funktionieren der Organisation des Umweltschutzes, die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, die Kontrolle der Anlagen und Analysen sowie für eine Radarfunktion bzgl. neuer Gesetze. Darüber hinaus werden Mitarbeiter oder Bereiche geschult und/ oder beraten.

Drei große Projekte wurden durch VBU in den letzten zwei Jahren initiiert und gesteuert, um die Aufbau- und Ablauforganisation des Umweltschutzes zu optimieren:

- ARES: Abfallwirtschaft / umweltgerechte Entsorgung
- OBIS: Organisationsoptimierung des betrieblichen Immissions- und Störfallschutz

- GEWIB: Gewässerschutz bei den Berliner Wasserbetrieben]

Die **Organisation des Umweltschutzes** bei den BWB zeigt Abbildung 6-1. Sie entspricht den Anforderungen des §52a Bundesimmissionsschutzgesetz (BImSchG), da die BWB BImSchG-Anlagen betreiben. Der Vorstandsvorsitzende ist haftungsverantwortlich nach BImSchG. Die BWB haben eine Umwelthaftpflichtversicherung abgeschlossen.

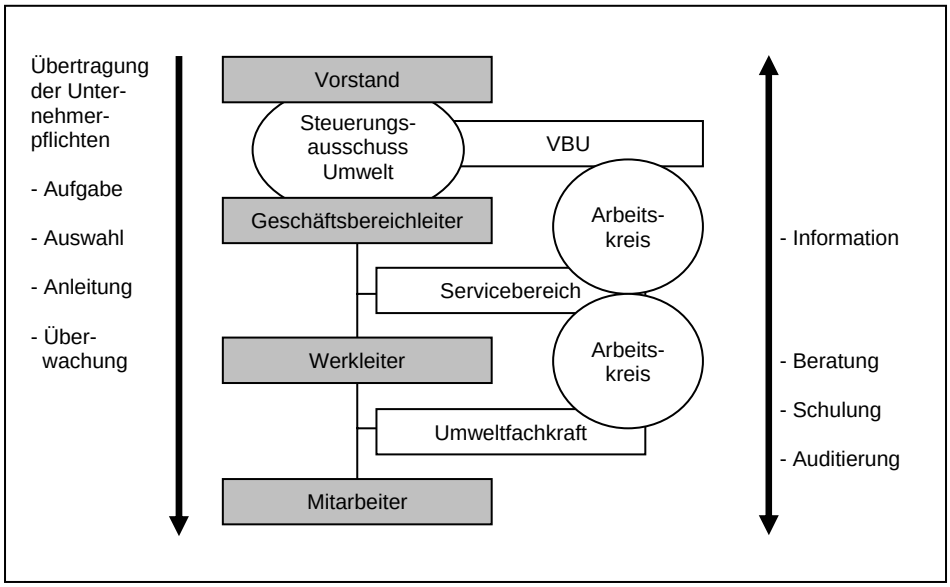


Abbildung 6-1: Organisation des Umweltschutzes bei den BWB, Quelle: VBU

Kennzahlen werden in Form der Umweltdaten erhoben, z.B. die Analysewerte der Abwasseranlagen. Es finden jährlich ca. 480.000 Untersuchungen von ca. 78.000 Proben statt. Abfallentsorgungskosten und -mengen können dem SAP-System entnommen werden. Reinigungsleistungen und andere technische Daten werden monatlich berichtet. Allerdings durchlaufen die Kläranlagen- und Wasserwerksberichte mehrere Abteilungen und benötigen bis zu sechs Wochen bis sie VBU vorliegen. VBU ist i.d.R. erst im zweiten Quartal in der Lage, einen Jahresbericht vorzulegen. An Vivendi und RWE werden Umweltdaten gemeldet, einen eigenen Umweltbericht geben die BWB nicht heraus.

6.1.5 Management sozialer Verantwortung

Die soziale Verantwortung **nach innen für die Mitarbeiter** genießt traditionell eine hohe und strategische Relevanz. Der „Vertrag des Vertrauens“, abgeschlossen 1999 beim Einstieg der neuen Anteilseigner, beinhaltet ein 15-jähriges Verbot betriebsbedingter Kündigungen. Trotzdem werden jährlich 5-10 % Arbeitsplätze „sozial verträglich“ abgebaut – mit dem Effekt, dass das Durchschnittsalter steigt.

Das Unternehmen hat sehr flexible Arbeitszeit-Regelungen. Das Gehaltsniveau ist laut Personalmanagement überdurchschnittlich im Vergleich zu anderen Kommunen, ebenfalls das Aus- und Weiterbildungsniveau. Die BWB bilden über Bedarf aus. Da derzeit nur etwa fünf Przent übernommen werden, wurde ein Unternehmen gegründet, das die ausgelernten Azubis vermittelt. Den Mitarbeitern stehen zahlreiche **freiwillig erbrachte soziale Leistungen,** auch Sozialpaket genannt, zur Verfügung. Beispiele sind Betriebssporteinrichtungen und -gruppen, Zuschuss zur ÖPNV-Jahreskarte, betriebsärztlicher Dienst, Sozialberatung, Kostenerstattung für Kinderbetreuung in Notfällen etc. Dies wird positiv empfunden, teilweise aber als selbstverständlich betrachtet. Um die soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern wahrzunehmen, wurden eine **Leitidee sowie sechs Unternehmensziele** formuliert, welche sich in der Mitarbeiter-Perspektive der BSC wiederfinden. Analog zum Umweltbereich lassen sich implizite Strategien feststellen: „Insourcing“ durch interne Bearbeitung bislang fremdvergebener Leistungen; „Personalumbau, Arbeitplatzabbau“ durch Fluktuation, Vorruhestand und eine interne Personalagentur; „Entwicklung neuer Geschäftsfelder“; „Personal- und Führungskräfteentwicklung“ durch Weiterbildung; „Kostensenkung“ durch Überprüfung der Vergütung sowie des Sozialpakets und einen „Offenere Kommunikation".

Für die Gesellschaft Berlins stellt die BWB den Betrieb lebenswichtiger Infrastruktur sicher. Diese soziale Verantwortung **nach außen für die Gesellschaft** wird zwar von den Mitarbeitern gesehen, aber wenig vom Unternehmen thematisiert. Der Bürger nähme zu wenig die Wichtigkeit der Wasserver- und -entsorgung wahr, die bisherige Öffentlichkeitsarbeit wirke nicht ausreichend. Obwohl es Lehrmaterial für Schulen gibt, Werksführungen für Gruppen, sowie zweimal jährlich einen „Tag der offenen Tür“. Ein weiterer, besonderer Aspekt der gesellschaftlichen Verantwortung ist die Rattenbekämpfung im Kanalnetz, die gemeinsam mit den Gesundheitsämtern durchgeführt wird.

Eine explizite Leitidee sowie **Ziele für soziale Verantwortung nach außen** gibt es nicht. Der Vorstand zeigt jedoch auch hier eine zunehmende Offenheit in dem Sinne, dass die BWB „die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung pushen und sich damit in Berlin positionieren sollte“. Die Balanced Scorecard wäre hierfür ein geeignetes Instrument. Jedoch werden momentan darin ausschließlich mitarbeiterbezogene soziale Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen abgebildet.

Da der Schwerpunkt dieser Fallstudie auf dem Thema Umwelt liegt, wird auf eine detaillierte Darstellung des Managements des sozialen Bereichs verzichtet.

6.2 Entwicklung der Sustainability Balanced Scorecard: Vorgehen und Ergebnisse

Um die Vorgehensweise bei der Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) festlegen zu können, war es zunächst notwendig, diese mit den bestehenden Balanced Scorecard-Strukturen und mit den Review-Prozessen in Einklang zu bringen. Somit konnten zeitnah Änderungen berücksichtigt werden und die Ergebnisse des Forschungsprojektes direkt in den jährlichen Review-Prozess der BSC einfließen. Als **Bezugsebene** wurde die Balanced Scorecard für das Gesamtunternehmen gewählt. Sie wird von der Vorstandsabteilung Unternehmensentwicklung (VUE) betreut.

Die konzeptionellen Vorschläge zur Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard und anschließender Integration in die bestehende Balanced Scorecard wurden diskutiert und die folgenden Schritte festgelegt:

1. Entwicklung einer Abteilungs-Balanced Scorecard für die Vorstandsabteilung Betriebsbeauftragte und Umweltschutz (VBU). Die Ziele waren, bezogen auf das Thema betrieblicher Umweltschutz, Erfahrungen im Umgang mit dem Instrument zu sammeln, ein Steuerungsinstrument für die Abteilungsleitung zu entwickeln und erste Strukturelemente für die Arbeit an der Unternehmensscorecard (Ziel-, Maßnahmen- und Kennzahlenformulierungen) zu entwerfen.
2. Integration von Umweltschutz-Elementen in Form von kritischen Erfolgsfaktoren, Kennzahlen und Maßnahmen in die bestehende bzw. gerade überarbeitete Balanced Scorecard. Die Entwicklung einer separaten SBSC wurde als „überflüssig“ eingestuft und wegen des erforderlichen Zeitaufwands abgelehnt. Darüber hinaus hätte eine SBSC keinen Nutzen als Planungs- und Berichtsinstrument für die Abteilung VBU erbracht, da die Abteilungs-Balanced Scorecard diesen Zweck bereits erfüllt. Auch der weitere Zweck der SBSC, zu üben, wie man Umwelt- und Sozialstrategien mit der Balanced Scorecard-Methodik in Ziele, Kennzahlen, Maßnahmen und Wirkungszusammenhänge überführen kann, war mit der Abteilungs-Balanced Scorecard bereits erreicht.

Die Integration **sozialer Nachhaltigkeit** wurde zurückgestellt. Zudem ist die interne soziale Verantwortung für die Mitarbeiter bereits mit einer eigenen Perspektive in der Balanced Scorecard ausreichend berücksichtigt.

6.2.1 Entwicklung der Sustainability Balanced Scorecard für die Abteilung VBU: Vorgehen und Ergebnisse

Die Balanced Scorecard der Vorstandsabteilung Betriebsbeauftragte und Umweltschutz (VBU) wurde im Rahmen **zweier Workshops** entwickelt. Vorbereitet wurden diese Workshops durch ein **abteilungsinternes Treffen**. Dort vermittelte die Abteilungsleiterin anhand eines einfachen fiktiven Beispiels einer Gärtnerei die Idee und Arbeitsweise einer Balanced Scorecard. Die Einführung wurde von ihr bewusst gewählt, um die Abteilungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter zu informieren, zu motivieren sowie Diskussionen über Sinn und Zweck des Instrumentes an sich im vorab zu führen. Dieses Treffen war eine gute Vorbereitung für die Workshops.

Teilnehmende in den Workshops waren die Leiterin der Abteilung, der Immissionsschutz-, Störfall- und Strahlenschutzbeauftragte, die Gewässerschutzbeauftragte, die Abfallbeauftragte sowie vier weitere Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter der Abteilung.

Als **strategischer Input** wurden von der Abteilungsleiterin Leitsätze eingebracht, die auf früher erarbeiteten Abteilungsgrundsätzen beruhten:

1. Die Berliner Wasserbetriebe arbeiten im Umweltschutz rechtssicher und gesetzeskonform.
2. Die Nutzung unserer vorhandenen Kompetenz setzt Kraft und Zeit durch Vermeidung von Doppelarbeit frei.
3. Wir sind bekannter, akzeptierter, in Anspruch genommener Dienstleister des Hauses.

Des weiteren hat der Vorstandsvorsitzende drei Ziele für die Workshops mitgegeben, die er in der Zielvereinbarung mit der Abteilungsleiterin festlegen wollte:

- Größere Rechtssicherheit und Kostenoptimierung der BWB erreichen.
- Frühzeitiges Erkennen von nationalen und internationalen Trends und Gesetzesentwicklungen im Umweltschutz mit dem Ziel der möglichen Einflussnahme und rechtzeitigen Vorbereitung der BWB durch Nutzung eines informellen Netzwerks.
- Gezielte Kompetenzentwicklung für die Wahrnehmung der Umweltschutzverantwortung in den Geschäftsbereichen durch Schulung, Beratung und Bereitstellung von Informationen im Intranet.

Die endgültigen Ziele wurden dann partizipativ in Form eines Metaplan-gestützten Brainstormings erfasst, diskutiert und auf die acht wichtigsten reduziert. Dass diese Zielreduktion sowohl für das Erreichen der Ziele als auch für das Arbeiten mit der Balanced Scorecard notwendig ist, wurde eingangs durch ein spielerisches Element vergegenwärtigt: 20 aufgeblasene Luftballons symbolisierten 20 Ziele. Aufgabe der im Kreis aufgestellten Gruppe war es, alle 20 Luftballons gemeinsam in der Luft zu halten. In der Luft halten bedeutet „ein Ziel verfolgen“. Fällt ein Luftballon zu Boden „verliert man das Ziel

aus den Augen“. Schnell und einprägsam zeigte sich anhand der zu Boden gehenden Ballons, dass es sinnvoller ist, wenige Ziele zu definieren, diese dafür stetig verfolgen zu können. Nach diesem „Spiel“ haben die Teilnehmenden ihre etwa 30 im Brainstorming entwickelten Ziele in konstruktiver gemeinsamer Diskussion auf acht verdichtet bzw. reduziert. Ein Prozess, der zunächst zeitaufwendig erschien, jedoch im späteren Verlauf bei der Erarbeitung von Zielen und Maßnahmen sich als sehr hilfreich und zeitsparend erwies. Zu beobachten war eine konstruktive, partizipative Atmosphäre, auch wenn einige Mitarbeiter/innen einsehen mussten, dass die für ihren Aufgabenbereich wichtigen Ziele in der Abteilung nicht zu den „Top Ten“ gehörten.

Als eine Schwierigkeit erwies sich bei der Zielerarbeitung der **fließende Übergang zwischen Zielen und Maßnahmen**. Trotz der allgemeinen Definitionen zur Unterscheidung zeigten sich in der konkreten Diskussion Unschärfen und Überlappungen. Ist beispielsweise die „Etablierung und Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation des betrieblichen Umweltschutzes“ ein Ziel oder eine Maßnahme? Sind strategisch wichtige Maßnahmen für das kommende Jahr wie z.B. die „Harmonisierung des Rechtskatasters“ nicht eher als Ziel einzustufen, das bei Erreichung im nächsten Review-Prozess der Abteilungs-Balanced Scorecard wegfällt? Ziele und Maßnahmen sind nur als Paar zu begreifen und ihre Einstufung hängt von der betrachteten Organisationsebene sein. Was für eine obere Einheit ein Maßnahme ist, kann für ein Team ein Jahresziel sein. Daher wurde über die Einstufung, ob Ziel oder Maßnahme im Konsens mit der Gruppe entschieden.

Um **Kennzahlen und Maßnahmen** zu erarbeiten waren teilweise Diskussionen in großem Detail erforderlich, die in der zur Verfügung stehenden Workshop-Zeit nicht abschließend geführt werden konnten. Daher wurden die Kennzahlen und Maßnahmen im gemeinsamen Brainstorming auf Zuruf gesammelt und auf Sinnhaftigkeit und Aussagekraft hin geprüft, jedoch im Gegensatz zu den Zielen keine Reduktion oder Bündelung vorgenommen. Obwohl bei der Prüfung der Kennzahlenvorschläge auch die Erfassbarkeit erwogen wurde, sind schwer oder nur mit großem Aufwand erfassbare Zahlen nicht gestrichen worden. Hierbei schien die normative Kraft des Faktischen zu wirken, dass weder die Zielvereinbarung der Abteilungsleiterin mit Kennzahlen verknüpft ist, noch die Abteilung zur Zeit mit Kennzahlen gesteuert wird, noch Leistungsanreize für Mitarbeiter/innen mit Kennzahlen verknüpft sind. Trotzdem erfolgten interessante Diskussionen über Kennzahlen, vor allem über deren Aussagekraft bezüglich einiger Ziele. Wie kann beispielsweise das Funktionieren, das „Leben“ der Aufbau- und Ablauforganisation des Umweltschutzes gemessen werden? Wie kann die Zeitnähe der Weitergabe von Umweltinformationen im Unternehmen erfasst werden? Geben die gefundenen Ergebnis-Kennzahlen wirklich die Zielerreichung angemessen wieder oder benutzt man sie, weil keine anderen bzw. besseren Kennzahlen gefunden werden konnten? Werden Kennzahlen um der Kennzahlen willen definiert?

Zwischen „leading“ und „lagging indicators“ zu unterscheiden wurde als sinnvoll erachtet – abweichend von der Struktur der Unternehmens-Balanced Scorecard, die nur Er-

gebnis-Kennzahlen vorsieht. Hilfreich bei der Übersetzung ins Deutsche erschien dabei, die leading indicators „**Einfluss-Kennzahlen**“ statt „Leistungstreiber“ zu nennen. Letzterer Terminus würde Vorbehalte der Mitarbeiter gegenüber der Balanced Scorecard unnötig verstärken. Auch bei der Festlegung von Einfluss-Kennzahlen ergaben sich Schwierigkeiten analog zu denen bei der Festlegung der Ergebnis-Kennzahlen.

Die Festlegung von **Maßnahmen** ist den Mitarbeiterinnen und -mitarbeitern ein vertrauterer Prozess im Vergleich zu Kennzahlen. Hier wurden die wichtigsten Maßnahmen für das nächste Jahr gesammelt, jedoch nicht eingehend besprochen oder priorisiert. Einige davon sind bereits existierende „Baustellen“, die in das BSC-Raster eingeordnet wurden. Andere wurden erst durch den Erstellungsprozess der Abteilungs-Balanced Scorecard aus den Zielen abgeleitet und definiert.

Die **Ergebnisse** in Form der Abteilungs-Balanced Scorecard sind in der Tabelle 6-1 dargestellt. Sie zeigt exemplarisch die Strukturierungslogik der Balanced Scorecards bei den Berliner Wasserbetriebe. Die erste Spalte zeigt die Zuordnung zur Perspektive, die zweite die gewählten acht Abteilungsziele, die dritte die dem Ziel zugeordneten Ergebnis-Kennzahlen, die vierte die dem Ziel zugeordneten Einfluss-Kennzahlen, sowie die fünfte die dem Ziel zugeordneten Maßnahmen.

Die **festgelegten Ziele** zeigen, dass die impliziten Unternehmensstrategien der Gewinn- und Kostenorientierung sich auch in der Ausrichtung der Abteilung widerspiegeln, die eine Kosten- und Nutzenoptimierung des betrieblichen Umweltschutzes in 2002 anstrebt. Dass die Kernaufgabe der Abteilung die Beratung und Koordination der Umweltaktivitäten der operativen Geschäftsbereiche ist, zeigen die vier Ziele der Kundenperspektive. Intern geht es darum, die in den letzten zwei Jahren optimierten Umweltschutzprozesse (Abfall, Gewässerschutz und Immissionsschutz) zu etablieren.

Das Anordnen der Ziele in einem Ursache-Wirkungs-Diagramm und das gleichzeitige **Einordnen in die Balanced Scorecard-Perspektiven** war der abschließende Schritt. Da sich die Abteilung als hausinterner Dienstleister versteht, wurden die Zuordnungen zur Kundenperspektive betont. Manche Zielzuordnung wie z.B. „Wir erbringen unsere Leistungen kostenbewusst und nutzenorientiert“ zur Finanzperspektive oder „Wir informieren und beraten unsere Kunden fachbezogen und zielgruppenorientiert“ zur Kundenperspektive waren rasch als Konsens gefunden. Andere wie z.B. „Die gesetzlich vorgeschriebenen Überwachungs- und Kontrollfunktionen der Betriebsbeauftragten werden von uns sichergestellt“ oder „Wir arbeiten eigenverantwortlich prozessorientiert und gestalten unsere Arbeitsergebnisse abrechenbar“ wurden länger diskutiert. Ersteres Ziel wurde zum Teil in der Kunden-, zum größeren Teil in der Prozessperspektive gesehen. Hier ist es vorteilhaft, dass die Grafik eine „grenzüberschreitende“ Anordnung ermöglicht, die Excel-Tabelle nicht. Obwohl das Ziel bzgl. der Eigenorganisation sehr prozessorientiert klingt, waren hier doch mehr teambezogene Aspekte gemeint und es wurde daher der Lern- und Entwicklungsperspektive zugeordnet. Auch wurde ein struktureller Unterschied zur Unternehmensscorecard gemacht: Die vierte Perspektive wurde Lern- und Entwicklungsperspektive genannt und nicht Mitarbeiterperspektive.

Tabelle 6-1: BSC Abteilung VBU

Persp.	Abteilungsziele	Einluss-Kennzahl	Ergebnis-Kennzahl	Maßnahmen
1. Finanzen	1.1 Wir erbringen unsere Leistungen kostenbewusst und nutzenorientiert	Aufwand für Schulungen zum Thema Abfall [Zahl, Stunden]	Abfallkosten der BWB [in €]	▪ Umweltpolitik BWB ▪ Nachhaltigkeits-BSC ▪ Weiterbildungsplan für VBU-Mitarbeiter ▪ Imageverbesserungsaktivitäten
		Aufwand für Begehungen durch VBU [Zahl, Stunden];	Eingesparte Investitions- und Betriebskosten [in €]	
			Kosten für Umweltschäden [in €]	
			Kosten für Ordnungsstrafen [in €]	
		Aufwand für Beratungen bzgl. Abwasser [Zahl, Stunden]	Höhe der Abwasserabgabe [in €]	
		Externe Erlöse [in €]	Budgethöhe von VBU [in €]	
2. Kunden	2.1 Wir koordinieren und harmonisieren die Umweltmanagementsysteme der BWB und unterstützen deren Einführung und den laufenden Betrieb	Siehe 3.1	Aufwand für interne Audits durch VBU [in Zahl, in Stunden]	Rechtskataster der BWB, Dokumentation, Handbuch Umweltschutz erstellen, Arbeitskreis UMS installieren, Zeitaufwand für Audits erfassen und pflegen
			Anzahl der BWB-weit vereinheitlichten Umweltmanagement-Prozesse [in Zahl]	
	2.2 Wir informieren und beraten unsere Kunden fachbezogen und zielgruppenorientiert	Aufwand für Weiterbildung der VBU-Mitarbeiter [Zahl Tagungen, Schulungen, in €],	Zufriedenheit mit den weitergegebenen Informationen bei: Vorstand u. GB-Leiter, Umweltschutz-Koordinatoren, Intranet-Nutzer	
		Aktualitätsgrad der Info, Qualitätsgrad der Info, Umfang der Info	zeitnahe Information [in Dauer von Eintreffen der Information bis zur gezielten Weitergabe]	Feedback-Bögen intranetgestützt entwickeln und Auswertungsmöglichkeiten schaffen

Persp.	Abteilungsziele	Einluss-Kennzahl	Ergebnis-Kennzahl	Maßnahmen
3. Prozesse	3.1 Wir passen die umweltschutzrelevanten Prozesse der BWB laufend den aktuellen Bedingungen an und machen sie weiter bekannt		Anzahl der Arbeitskreis-Treffen [in Treffen/Jahr]	Handbuch Umweltschutz, Review der Ratgeber und Abläufe min. einmal jährlich, AK-Geschäftsordnung (Review), Zufriedenheits-abfrage AK, Kommunikation und bekannt machen der Ratgeber und Abläufe innerhalb BWB, ARES-Datenbank ins Intranet integrieren
			Arbeitskreis-Beteiligung pro Treffen [in % Mitglieder]	
			Zufriedenheit der Arbeitskreis-Mitglieder [Note nach Umfrage]	
			Fristgerechte Umsetzung rechtlicher Anforderungen [Tage]	
	3.2 Die gesetzlich vorgeschriebenen Überwachungs- und Kontrollfunktionen der Betriebsbeauftragten werden von uns sichergestellt	Siehe auch Kap. 1.1	Beschwerden [in Anzahl/Jahr]	Berichtswesen entwickeln
		Siehe auch Kap. 1.1	Abfallverwertungsquote [in %]	
		Siehe auch Kap. 1.1	Überwachungswertüberschreitungen Abwasser [in Anzahl/Jahr]	
		Siehe auch Kap. 1.1	Emissionen in die Luft	
4. Lernen und Entwickeln	4.1 Wir erkennen nationale und internationale Trends und gestalten die Gesetzesentwicklung mit	Aufwand Verbandsaktivitäten [in Zahl Gremienmitgliedschaften, in Stunden]	Stellungnahmen an Behörden oder Verbände	
	4.2 Wir arbeiten eigenverantwortlich und prozessorientiert			Ziele vereinbaren, jährlich Review der internen Abläufe und der Aufgabenteilung

Zum Abschluss wurden **Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge** gebildet. Der Prozess, jedes einzelne Ziel zu prüfen, welchen anderen es dient, ist dabei eine gute und sinnvolle Zusammenfassung der Arbeit - auch wenn das Ergebnis in der Gesamtschau als Diagramm (siehe Abbildung 6-2), schwer nachzuvollziehen ist. Die Gruppe führt sämtliche partikular entwickelten Ziele und Gedanken zu einem Gesamtbild zusammen. Vor allem Schwierigkeiten beim Arbeitsschritt Bündelung und Gruppierung einzelner Ziele nach dem Brainstorming („die Ziele gehören doch eigentlich zusammen, denn das eine schafft die Voraussetzungen für das andere!“) werden nun aufgelöst.

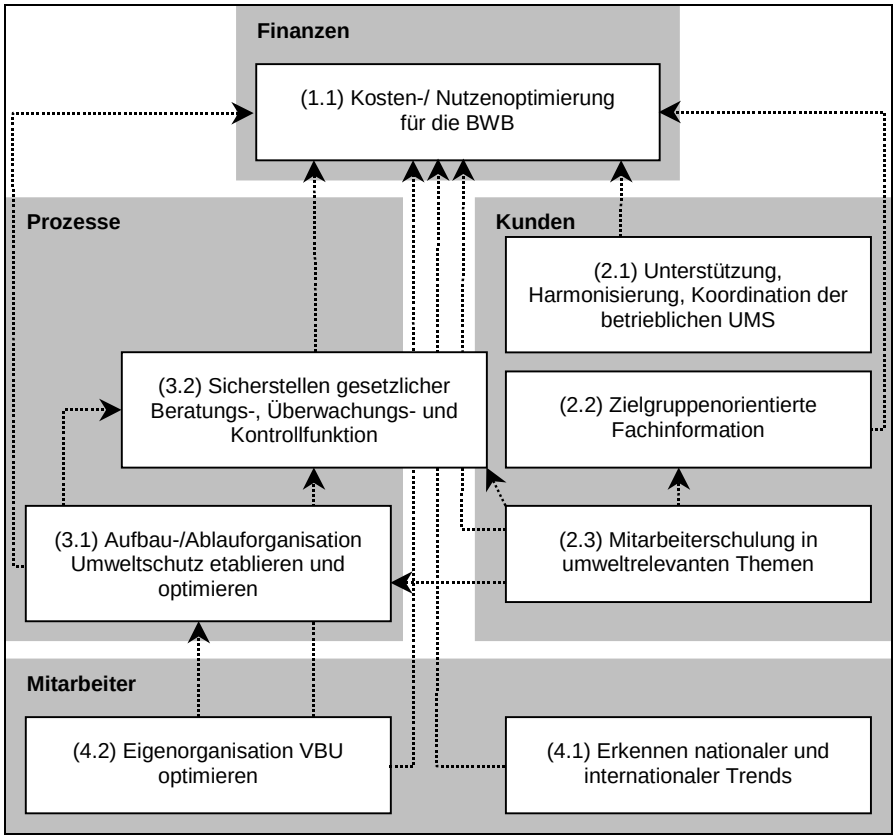

Finanzen
(1.1) Kosten-/ Nutzenoptimierung für die BWB
Prozesse
Kunden
(2.1) Unterstützung, Harmonisierung, Koordination der betrieblichen UMS
(3.2) Sicherstellen gesetzlicher Beratungs-, Überwachungs- und Kontrollfunktion
(2.2) Zielgruppenorientierte Fachinformation
(3.1) Aufbau-/Ablauforganisation Umweltschutz etablieren und optimieren
(2.3) Mitarbeiterschulung in umweltrelevanten Themen
Mitarbeiter
(4.2) Eigenorganisation VBU optimieren
(4.1) Erkennen nationaler und internationaler Trends

Abbildung 6-2 : Ursache-Wirkungs-Diagramm der SBSC der Abteilung VBU

Das **Diagramm** stellt heraus, dass die gesetzliche Beratungs-, Überwachungs- und Kontrollfunktion als zentrale und damit auch strategisch wichtige Aufgabe der Abteilung gesehen wird. Da sie sowohl die internen Prozesse betrifft als auch den internen Kunden der Abteilung dient, wurde sie zwischen den beiden betreffenden Perspektiven eingeordnet. Weiteres zentrales Ziel ist die Kosten- und Nutzenoptimierung der Umweltschutzak-

tivitäten und wird in der Finanzperspektive eingeordnet. Entsprechend der starken Rolle dieser beiden Ziele „dienen“ ihnen auch fast alle anderen Ziele, wie die Ursache-Wirkungs-Pfeile zeigen.

Die **Rückmeldung der Teilnehmenden** wurde in einer Feedback-Runde jeweils zum Abschluss der Workshops aufgefangen. Dazu wurde die Blitzlicht-Methode angewendet, bei der jeder Teilnehmende in einem maximal zweiminütigen Statement sein persönliches Fazit des Workshops zieht, ohne dass dies von anderen kommentiert oder diskutiert wird. Die Beurteilung war durchweg positiv. Obwohl zwei Jahre zuvor ein zweitägiger Workshop zur gemeinsamen Zielentwicklung stattgefunden hatte und die Teilnehmenden daher mit Partizipation vertraut waren, wurde die gemeinsame Zielentwicklung und -reduktion positiv hervorgehoben. Betont wurde dabei die Strukturierung, Reduktion und Gewichtung der Ziele. Das Chaos der täglichen Arbeit würde gelichtet und man könne selbst mit der Aufgabenkomplexität besser zurecht kommen. Die Mitarbeiter haben nun ein klares Bild (einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang) und acht strategische Abteilungsziele sowie drei strategisch herausragende Maßnahmen, mit denen sie im nächsten Jahr arbeiten können. Der Zielkatalog des früher durchgeführten Workshops war zwar vollständig, jedoch im Alltag kaum handhabbar und zu komplex.

Diese **Klarheit und Reduktion** auf strategisch wesentliche Ziele lässt die geringere Präzisierung durch Kennzahlen in den Hintergrund treten. Letztere entstand zum einen dadurch, dass sich einige Ziele als schlecht oder nur aufwändig messbar herausgestellt haben. Zum anderen dadurch, dass die Abteilung bislang und künftig eher weniger mit Kennzahlen arbeitet, von unternehmensweiten Umweltdaten wie z.B. Emissionswerten, Wasserbelastungen oder Abfallkosten abgesehen.

Des weiteren wurde hervorgehoben, dass es gelungen sei, sich konstruktiv das **Instrument Balanced Scorecard** zu erarbeiten und etwas Fassbares daraus zu machen. Im Unternehmen kursierende Vorbehalte gegenüber dem Managementinstrument konnten so abgebaut werden: „Die Balanced Scorecard bietet eine sehr gute Möglichkeit, um zu prüfen: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin?“ Konstruktiv empfunden wurde auch die Zusammenarbeit der gesamten Abteilung, das Klima, die Synergieeffekte und das effiziente Arbeiten in zwei zeitlich begrenzten Workshops. Dabei besteht kein Zweifel, dass die Workshops ohne die vorbereitende Einführung der Abteilungsleiterin über die Balanced Scorecard nicht so reibungslos verlaufen wären. Diese „Aufklärung“ hatte Ängste abbauen und Fragen klären können.

6.2.2 Weiterentwicklung der Balanced Scorecard auf Unternehmensebene: Vorgehen und Ergebnisse

Wie eingangs erläutert, lag der Schwerpunkt der Weiterentwicklung der Unternehmens-Balanced Scorecard auf dem Thema Umweltschutz bzw. ökologische Nachhaltigkeit. Daher wurde - wie in folgender dargestellt – zunächst wie folgt vorgegangen:

Abbildung 6-3: Vorgehensweise bei der Integration von Nachhaltigkeit in die Balanced Scorecard bei den Berliner Wasserbetrieben

6.2.2.1 Klärung des strategischen Inputs

Die oberste Ebene der strategischen Planungs- und Steuerungsstruktur der Berliner Wasserbetriebe besteht aus insgesamt vier **Leitideen**. Aus dreien sind strategische Ziele abgeleitet. Diese Ziele wurden in die Balanced Scorecard als **kritische Erfolgsfaktoren** übernommen und mittels Kennzahlen und Maßnahmen operationalisiert. Bezug auf Umwelt und Nachhaltigkeit wird in einer Leitidee genommen, auch wenn nicht explizit: „Wir sind der vertrauenswürdige, zukunftsgestaltende Partner bei der Versorgung mit dem lebenswichtigen Gut Wasser und der fachgerechten, umweltbewussten Entsorgung des Abwassers.“ Da hier keine weitere Präzisierung in Form von Zielen stattgefunden hat, fehlte der **strategische Input** für den Einbezug von Umweltschutz in die BSC.

Bevor Workshops anberaumt wurden, war daher ein erster Schritt, eine **strategische Klärung auf Vorstandsebene** herbeizuführen. Die Definition strategischer Ziele ist Vorstandsaufgabe. Diese Klärung gestaltete sich aus mehreren Gründen nicht einfach.

Erstens befindet sich das Unternehmen momentan in einer Umbruchsphase von einer quasi-Behörde zu einem quasi-privatwirtschaftlichen Unternehmen. Zweitens steht das Unternehmen sowohl durch die öffentlichen als auch die privaten Anteilseigner unter starkem finanziellen Druck. Drittens ist der Vorstand bezüglich des Themas Nachhaltigkeit, insbesondere Umweltschutz, uneins.

Nachdem innerhalb von drei Monaten keine Klärung herbeigeführt werden konnte, verständigten sich die Vorstandsabteilungen „Unternehmensentwicklung" (VUE) und „Betriebsbeauftragte und Umweltschutz" (VBU), trotzdem Workshops durchzuführen und zumindest Vorschläge für den Einbezug von Nachhaltigkeit zu erarbeiten. Auf dieser Hierarchieebene den Vorschlag für eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln, wurde zunächst als politisch nicht machbar ausgeschlossen. Vier **Workshops** haben dann doch im Laufe von zwei Monaten stattgefunden.

Teilnehmende in den Workshops waren Mitarbeiterinnen von VUE sowie der stellvertretende Abteilungsleiter, die Leiterin von VBU und einer ihrer Mitarbeiter, sowie drei Mitarbeiterinnen aus den technischen Bereichen der Wasser- und Abwasserwerke.

Zu Beginn der Workshops bedurfte der Begriff der **Nachhaltigkeit** einer Diskussion und Klärung. Die von der Gruppe gefundene Arbeitsdefinition schloss z.B. interne Sozialziele sowie Wirtschaftlichkeitsziele bewusst aus. Die gesamte Gruppe vermisste das Thema Umwelt- und Ressourcenschutz in den Unternehmenszielen. Ihrer Meinung nach ist dies für einen Wasserver- und -entsorger von strategischer Wichtigkeit[2]. Dabei bestand der Konsens in der Gruppe, nicht nur ethisch wünschenswerte, sondern vor allem umsetzbare Ergebnisse zu erarbeiten. Sie sollten in den Rahmen der bestehenden BSC und der bestehenden Strategischen Planung einpassbar sein. Der Vorstandsauftrag lautete sogar konkret, „nur Machbares und nichts zusätzlich Belastendes" zu entwerfen. Dieser Drang bzw. Zwang, umsetzbare Ergebnisse zu erarbeiten, war einerseits zu begrüßen – es wurden keine Umwelt-Luftschlösser gebaut. Andererseits führt er auch dazu, vielleicht zu früh oder zu oft die „Schere im Kopf" einzusetzen, in dem Sinne: „Das würde der Vorstand bestimmt nicht so akzeptieren."

Die **Ausgangslage für die Workshops** lässt sich daher wie folgt zusammenfassen:

- Unklarer strategischer Input, abgesehen von einer Leitidee ohne konkret daraus abgeleiteten strategischen Zielen.
- Bestehende Einsicht, ökologische Nachhaltigkeit im Zielsystem zu verankern und im Führungssystem Balanced Scorecard zu operationalisieren.
- Politischer Zwang und Drang, konsensuale, umsetzbare Ergebnisse auf vertretbarem Anspruchsniveau zu erarbeiten.

[2] Diese Meinung bestätigt das Bild, das aus den Mitarbeiterinterviews der Ist-Aufnahme gewonnen wurde.

- Strukturelle Änderung des Balanced Scorecard-Aufbaus: statt einer Zielebene, welche die Unternehmensziele den kritischen Erfolgsfaktoren in der Balanced Scorecard gleich setzt, wurde nun zwischen den Unternehmenszielen – auf Vorstandsebene beschlossenen – und kritischen Erfolgsfaktoren unterschieden. Die kritischen Erfolgsfaktoren hatten die Bedeutung von eher operativen Zielen und wurden von der strategischen Planung als „Strategien“ bezeichnet.

6.2.2.2 Klärung der Umweltziele

Die Diskussion über Nachhaltigkeit, die strukturelle Änderung des Balanced Scorecard-Aufbaus sowie die Terminologie und Logik der Strategischen Planung zu verstehen, um umsetzbare Arbeitsergebnisse zu erzielen, beanspruchte einen Großteil des ersten Workshops. Nach dieser Klärung wurden **ökologische Nachhaltigkeitsziele** in Form von kritischen Erfolgsfaktoren (in Terminologie der Balanced Scorecard) oder Strategien (in Terminologie der Strategischen Planung) erarbeitet. Darüber hinaus sollten diese Ziele in das bestehende, vom Vorstand vorgegebene (strategische) Zielsystem und die Perspektiven der Balanced Scorecard eingeordnet werden.

Analog zum Vorgehen bei der Abteilungs-Balanced Scorecard wurden Umweltziele in einem **Brainstorming** formuliert, gruppiert, gebündelt und reduziert. Auf das Luftballon-Spiel konnte verzichtet werden, da Konzentration auf wenige Ziele bereits von der Unternehmensentwicklung als Bedingung angeführt wurde, um umsetzbare Arbeitsergebnisse zu erhalten. Da auch hier Ergebnis des Brainstormings eine Mischung aus Zielen und Maßnahmen war, wurde mit der Diskussion und Bündelung der Ziele einhergehend eine Abgrenzung bzw. Unterscheidung zwischen Zielen und Maßnahmen vorgenommen. Die fließenden Übergänge bzw. Abgrenzungsprobleme zwischen Zielen (kritischen Erfolgsfaktoren) und Maßnahmen traten in diesen Workshops weniger zu Tage als in den Abteilungsworkshops. Dies schien zum einen daran zu liegen, dass die Teilnehmenden schon häufiger solche Diskussionen geführt und ein „Unterscheidungsgespür“ entwickelt hatten. Zum anderen daran, dass Ziele auf Unternehmensebene längerfristiger und allgemeiner formuliert werden als auf Abteilungsebene.

6.2.2.3 Definition des strategischen Ziels „Schutz der natürlichen Ressourcen“

Bei dem Bündelungs- und Einordnungsprozess der Ziele und kritischen Erfolgsfaktoren stellte sich heraus, dass ein neues Unternehmensziel formuliert werden muss, um den **Schutz der natürlichen Ressourcen** adäquat zur Wichtigkeit des Ziels für ein Unternehmen der Wasserver- und -entsorgung zu gewährleisten. Dies ist der oben genannten Leitidee zuzuordnen, sollte aber gleichrangig zu den anderen auf Vorstandsebene beschlossenen Zielen stehen. Analog zu den anderen Zielen, kann der Schutz natürlicher Ressourcen wiederum mit kritische Erfolgsfaktoren resp. Strategien präzisiert werden, wie z.B. „die Nutzung der Ressource Wasser ohne negative Beeinflussung“ oder die

„Senkung der Umweltbelastung“. Das in Tabelle 6-2 nachgebildete Formblatt der Strategischen Planung gibt diese Zusammenhänge und Ausgestaltungen wieder.

Tabelle 6-2: Beschreibung der Ziels "Schutz der natürlichen Ressourcen

BWB Gesamtziel	Schutz der natürlichen Ressourcen
1. Leitbild/ Aufgabe "Wozu sind wir da?"	Wir sind der vertrauenswürdige zukunftsgestaltende Partner bei der Versorgung mit dem lebenswichtigen Gut Wasser und der fachgerechten, umweltbewussten Entsorgung des Abwassers
2. Zielsetzung Leistungs-, Finanz- und soziale Ziele	Erhaltung der natürlichen Ressourcen (Wasser, Boden, Luft)
3. Strategie Wege, auf denen die Ziele zu erreichen sind	1. Nutzung der Ressource Wasser ohne negative Beeinflussung 2. Aktive Interessensvertretung z. B. Zusammenarbeit mit Behörden, Industrie, Forst- und Landwirtschaft, Mitarbeit in Verbänden und Vereinen, Netzwerke 3. Senkung der Umweltbelastung (Abfälle, CO2, Altlasten, andere Emissionen) 4. Innovationen wie alternative Techniken entwickeln und umsetzen (Wasser und Abwassertechnologie) 5. Umweltmanagementsystem, um Umweltschutz systematisch und sichtbar zu organisieren
4. Abhängigkeiten Rechtliche und vertragliche Bindungen	Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben, Bewilligungsbescheinigungen, Genehmigungen in den Betriebsprozessen (Luft, Lärm, Abfall/ Klärschlamm etc.)
5. Maßnahmen In Ausübung der festgelegten Strategien zu treffende/ erforderliche Maßnahmen	Beispielweise: (Brainstorming) ad 1: Wasserwirtschaftliches Ressourcenmanagement, ad 1 und 3: Präventivmassnahmen zum Grundwasser- und Gewässerschutz, z.B. Renaturierung von Landschaften, umweltschonende Erschließung (Versickerung vor Ort, Regenwassernutzung), Maßnahmen zur Beweissicherungspflicht. Mischwasserentlastung – eher Zuordnung zum Ziel „Erfüllung Qualitätskriterien“. ad 2: Mitgestaltung Gesetzgebung, z.B. Wasserrahmenrichtlinie, Abwasser-Konzept Berlin, Grundwasserentgeld gemäß Qualität, ad 3: alternative Energien nutzen ad.5: Klarwassernutzung (materiell, energetisch), Investitionsentscheidungen unter Nachhaltigkeitsaspekten prüfen; Wertstoffrückgewinnung (neue Produkte) Umwelt- und Sanierungsdienstleistungen – eher Zuordnung zum Ziel Ertragssteigerung

Anhand dieses Beispiels und des ablaufenden Diskussionsprozesses war zu beobachten, dass Umweltschutz aus politischen Gewichtungsgründen nicht anderen Zielen untergeordnet werden kann, z.B. Produktivität oder Qualität, wenn er von **strategischer Bedeutung für das Unternehmen ist**. Das scheinen auch Mitarbeiter, die nicht aus der Umweltschutzabteilung stammen, zu „spüren“ und anzuerkennen.

6.2.2.4 Einordnen in die Perspektiven

Nach der Formulierung des Umweltzieles „Schutz der natürlichen Ressourcen“ war die Frage zu klären, **welcher Perspektive der Balanced Scorecard** es zuzuordnen sei. Bis auf die Mitarbeiterperspektive waren alle Perspektiven und darüber hinaus eine separate Gesellschafts- oder Umwelt-Perspektive im Gespräch. Argumente für die Finanzperspektive waren, dass das Ziel zur langfristigen Sicherung des Unternehmens beitrüge. Gegenargumente waren eher ein „Bauchgefühl“, dass das dort nicht hinpasse und das „Knock-Out“-Kriterium der Umsetzbarkeit: nur Ziele, die mit finanziellen Kennzahlen gemessen werden können, finden Eingang in die Finanzperspektive. Argumente für die Kundenperspektive waren dergestalt, dass die Kunden – die Bürger des Landes Berlin und des Umlandes – von den Gewässerschutz- und Umwelt-Maßnahmen am meisten profitieren würden. Dieser Gedanke führte die Teilnehmenden weiter zu dem Vorschlag, dann besser eine separate Gesellschafts- oder Umweltperspektive hinzuzufügen, da die gesamte Umwelt und nicht nur die Kunden davon profitieren. Dieser inhaltlich sinnvoll scheinende Schritt wurde aus politischen Erwägungen („Eine extra Perspektive würde der Vorstand nie akzeptieren“, „Dadurch wird das eine Ziel übergewichtet.“) nicht vollzogen. Mit der Prozess-Perspektive wurde dann die politisch pragmatische und inhaltlich sinnvolle Lösung gewählt. Denn schließlich sei der Schutz der natürlichen Ressourcen durch BWB-interne Prozesse sicherzustellen.

Bei umweltorientierten kritischen Erfolgsfaktoren, die den anderen, bestehenden Unternehmenszielen zugeordnet werden konnten, erfolgte die Einordnung in die Perspektiven automatisch durch die Zuordnung zu den Zielen. Die Zuordnung konzentrierte sich auf die Prozessperspektive (vier Ziele). Lediglich die „Sicherung und Entwicklung umweltorientierten Know-hows“ wurde der Mitarbeiterperspektive und die „Aktive Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit und des Images“ der Kundenperspektive zugeordnet.

6.2.2.5 Zwischenzeitliche strategische Klärung des Ressourcenziels

Der Formulierungsvorschlag für das Ziel „Schutz der natürlichen Ressourcen“ wurde dann in die Strategische Planung und den Review-Prozess der Balanced Scorecard eingebracht. Somit konnte **parallel die strategische Klärung vorangetrieben** und positiv abgeschlossen werden. An der Führungskräfte-Konferenz im Frühjahr 2002 präsentierte der Vorstandsvorsitzende „verstärktes Umweltbewusstsein“ als eine der fünf Veränderungsnotwendigkeiten für das Unternehmen. Darüber hinaus wurde auf einer Folie neben den bisherigen vier Balanced Scorecard-Dimensionen Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter auch eine Dimension Umwelt als Idee vorgestellt.

In der folgenden Abstimmung der Vorstände mit den Geschäftsbereichsleitern, wurde zwar „Umwelt“ nicht als weitere Perspektive der Balanced Scorecard beschlossen, jedoch als **Ziel auf der Prozessebene** verankert. Ein bemerkenswerter Schritt, wurde doch im Zuge des Review-Prozesses die Anzahl der Ziele in der Balanced Scorecard von 16 auf insgesamt zwölf reduziert und ein Großteil neu definiert. Allerdings unterblieb die

„Aktualisierung“ der Leitideen und der daraus abgeleiteten Ziele. Sie wurde vom Vorstand für ca. zwei Jahre vertagt, da man nicht ständig die strategische Grundausrichtung des Unternehmens verändern wolle. Bei dieser Überarbeitung sollte jedoch der Gedanke der Nachhaltigkeit im Sinne der „Wertschöpfung in allen drei Dimensionen“ verankert werden. Bei der Überarbeitung und Reduktion der Balanced Scorecard-Ziele wurde auch beschlossen, die Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Zielen (Unternehmensziele und kritische Erfolgsfaktoren) nicht beizubehalten und bei einer Spalte „Ziele/Erfolgsfaktoren“ wie in der letztjährigen Balanced Scorecard zu bleiben. Daher mussten die Ergebnisse der ersten Workshops wieder “umgegossen“ werden.

Nach der inhaltlichen Einigung der Vorstände und Geschäftsbereichsleiter löste die in diesem Abstimmungsprozess stattgefundene Umformulierung des Zieles Irritationen aus. Es lautete nun **„Sicherstellung der Nachhaltigkeit“** statt „Schutz der natürlichen Ressourcen“. Dies zeigt erneut, wie unklar der Begriff der Nachhaltigkeit heute noch ist. Ein Vorstand bestand darauf, Nachhaltigkeit richtiger auf Leitidee-Ebene in zwei Jahren einzuführen, nicht jedoch auf Zielebene (möglichst alle Ziele sollten der unternehmerischen Nachhaltigkeit dienen). Da die Arbeitsgruppe das Umwelt-Ziel anders betitelt hatte, wurde im letzten Workshop beschlossen, wieder zur ursprünglichen Formulierung zurückzukehren.

Aufgrund dieser zwischen den ersten und letzten beiden Workshops stattgefundenen Entwicklung, mussten die **bestehenden Arbeitsergebnisse umstrukturiert** und zum Teil neu diskutiert werden. Trotz Wiederholungen war dies ein nützlicher Prozess, da erstens die eigene Arbeit überprüft wurde und zweitens die neuen Ergebnisse wieder direkt in den Review-Prozess zurückfließen konnten. Die kritischen Erfolgsfaktoren mussten „umfirmiert“ und als Strategien den bisherigen Zielen zugeordnet werden.

6.2.2.6 Festlegen von Maßnahmen und Kennzahlen

Maßnahmen wurden keine weiteren über die im Rahmen der Zielfindung gesammelten hinaus festgelegt Die Präzisierung oder Ergänzung ist eine folgende Aufgabe im Rahmen des Review-Prozesses der Balanced Scorecard und bedarf der Abstimmung mit der Arbeitsgruppe zur Projekte-Koordination.

Die **Kennzahlen**-Findung reduzierte sich weitgehend auf Kennzahlen für das Umwelt-Ziel „Erhalt der natürlichen Ressourcen“. Für die anderen Ziele, denen Umweltaspekte zugeordnet werden konnten, waren die Kennzahlen bereits vorgegeben, die nicht um weitere Kennzahlen ergänzt werden durften - eine unumstößliche Bedingung aus dem Review-Prozess. So wenig Kennzahlen wie möglich, d.h. maximal ein bis drei pro Ziel, war die Maxime. Allenfalls Beiträge zur Ermittlung konnten ergänzt werden. Bspw. wird das Prozess-Ziel „Steigerung der Produktivität“ mittels zweier Kennzahlen gemessen: Kosten pro Kubikmeter Wasser sowie Abwasser. Als Beitrag zur Ermittlung wurden vier Kostengrößen für Öko-Effizienz gesammelt und sollen künftig in die Berechnung einfließen: Abfallkosten, Energiekosten, Abwasserabgabe und Ordnungsstrafen.

Für das Prozess-Ziel „Erfüllung der Qualitätskriterien“ (produktbezogen) wurde ein Qualitätsabweichungsindex sowohl für Wasser als auch Abwasser vorgeschlagen, um zwei verdichtete Produktqualitätskennzahlen aus acht Einzelzahlen zu gewinnen. Eine ähnliche **Indexbildung** wird für die Umweltbelastung angestrebt, da hiermit mehrere Emissionswerte zusammengefasst werden können. Dieser Umweltbelastungsindex ist eine der fünf Kennzahlen, die für das Ziel „Erhalt der natürlichen Ressourcen“ beschlossen wurden:

- Bewilligte Fördermenge Rohwasser pro durchschnittliche Tagesfördermenge [m³]. Eine Kennziffer, welche die quantitative Beanspruchung der Ressource Grundwasser wiedergibt.[3]
- Sanierte Menge an Grundwasser pro belastete Menge an Grundwasser [m³]. Eine Kennziffer, welche die qualitative Beanspruchung des Grundwassers wiedergibt.
- Umweltbelastungsindex. Eine Kennziffer, welche die tatsächliche Umweltleistung der Betriebsprozesse der BWB verdichtet, z.B. Luftemission der Klärschlammverbrennung, Kohlendioxid-Ausstoß des Gesamtunternehmens etc.
- Aufwand für Forschung und Präventiv-Maßnahmen [€]. Hierunter fallen Forschungsaufwendungen zum Ressourcenschutz, Maßnahmen des Grundwassermanagements, der Gewässerbewirtschaftung, des Bodenschutzes etc.
- Anzahl der zertifizierten BWB-Standorte nach ISO 14001 oder EMAS.

Mit dem Hinweis „so viele Kennzahlen hat kein anderes Ziel“ verdeutlichte die Unternehmensentwicklung, dass noch ein weiterer Präzisierungsschritt notwendig ist.

Über die im Abteilungsworkshop beobachteten Schwierigkeiten bei der Definition von Kennzahlen, zeigte die Diskussion hier, dass der **Zwang zur Reduktion** auf die „entscheidenden“ zwei bis drei Kennzahlen es noch schwieriger macht, die Zielerreichung korrekt in Kennzahlenform festzustellen. Andererseits erhöhen wenige Kennzahlen (und auch Ziele) die Klarheit und Übersichtlichkeit. Als hilfreich erweist sich die Bildung von Indices. Allerdings folgen deren Ausprägungen der Gauss‘schen Normalverteilung und liefern daher eher Mittelwerte. Die Einzelwerte müssen daher auf einer tiefer liegenden Ebene genau verfolgt werden, um einzelne Ausreißer zu bemerken. Hier könnte es Sinn machen, indexbildende Kennzahlen in den Balanced Scorecards der Geschäftsbereiche einzusetzen.

[3] Dadurch, dass die Fördermenge der behördlichen Bewilligung bedarf, entzündete sich eine Diskussion über die Frage, was bzgl. Ressourcenschutz hoheitliche Aufgaben des Landes Berlin sind und was BWB eigene Aufgaben sind. Bislang waren die Übergänge fließend, da die BWB reiner Landesbetrieb war.

6.2.2.7 Nachhaltigkeitsbezug der Balanced Scorecard der BWB

Die **Ergebnisse** in Bezug auf Nachhaltigkeit zeigt die folgende Tabelle. Es sind dort alle Ziele aufgeführt, die als relevant für die Nachhaltigkeit der BWB eingestuft wurden. Darüber hinaus sind die Beiträge erwähnt, die als Arbeitsergebnisse in die Balanced Scorecard einfließen sollen. Daher ist hier nur Teile der Balanced Scorecard abgebildet.

Tabelle 6-3: Beiträge zur Balanced Scorecard aus Sicht der Nachhaltigkeit

Persp.	Ziel/ Erfolgsfaktor	Ergebnis-Kennzahl	Strategien	Maßnahmen
Finanzen	Substanzerhaltung der erforderlichen Anlagenkapazitäten			
Kunden	Erhöhung der Kundenzufriedenheit		Aktive Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit und des Images	- Aufklärung über Wasser in Medien, Schulen etc. als gesellschaftliche Verantwortung – Gute Trink- und Badewasserqualität kommunizieren
	Stärkung der Kundenbindung			
Prozesse	Steigerung der Produktivität	Kosten pro m³ Wasser sowie Abwasser	- Energieeffizienz steigern - Abfälle vermeiden, verringern, verwerten	- Energiemanagement - Abfallmanagement, Wertstoffrückgewinnung, Vermarktung von Abfällen
	Erfüllung der Qualitätskriterien	Qualitätsabweichungsindex Wasser sowie Abwasser	- Qualitätsmanagement, - Einhaltung der gesetzlichen Grenzwerte - Innovationen entwickeln und umsetzen	- laufende Qualitätsüberwachung und –analyse - Investition zum Erhalt bzw. Erreichen der Produktqualität - Optimierung der Betriebsprozesse - Auditierung und Zertifizierung (ISO 9001/ 140001)
	Schutz der natürlichen Ressourcen	Siehe Text	Siehe Tabelle 6-2	
Mitarbeiter	Schaffung zukunftsfähiger Arbeitsplätze	Kern- und Drittgeschäft [PJ]	Sicherung, Entwicklung v. Umwelt-Know-How	Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter im Umweltschutz
	Motivation zur Produktivitäts- und Qualitätssteigerung			

Analog zum Abteilungsworkshop wurden als abschließender Schritt die **Ursache-Wirkungs-Beziehungen** diskutiert und ein Diagramm erstellt. Dabei wurden zunächst alle nachhaltigkeitsrelevanten Ziele herausgearbeitet und in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gebracht. Dieser Schritt schuf ein interessantes Bild unternehmerischer Nachhaltigkeit in allen Dimensionen. Die folgende Abbildung zeigt sie.

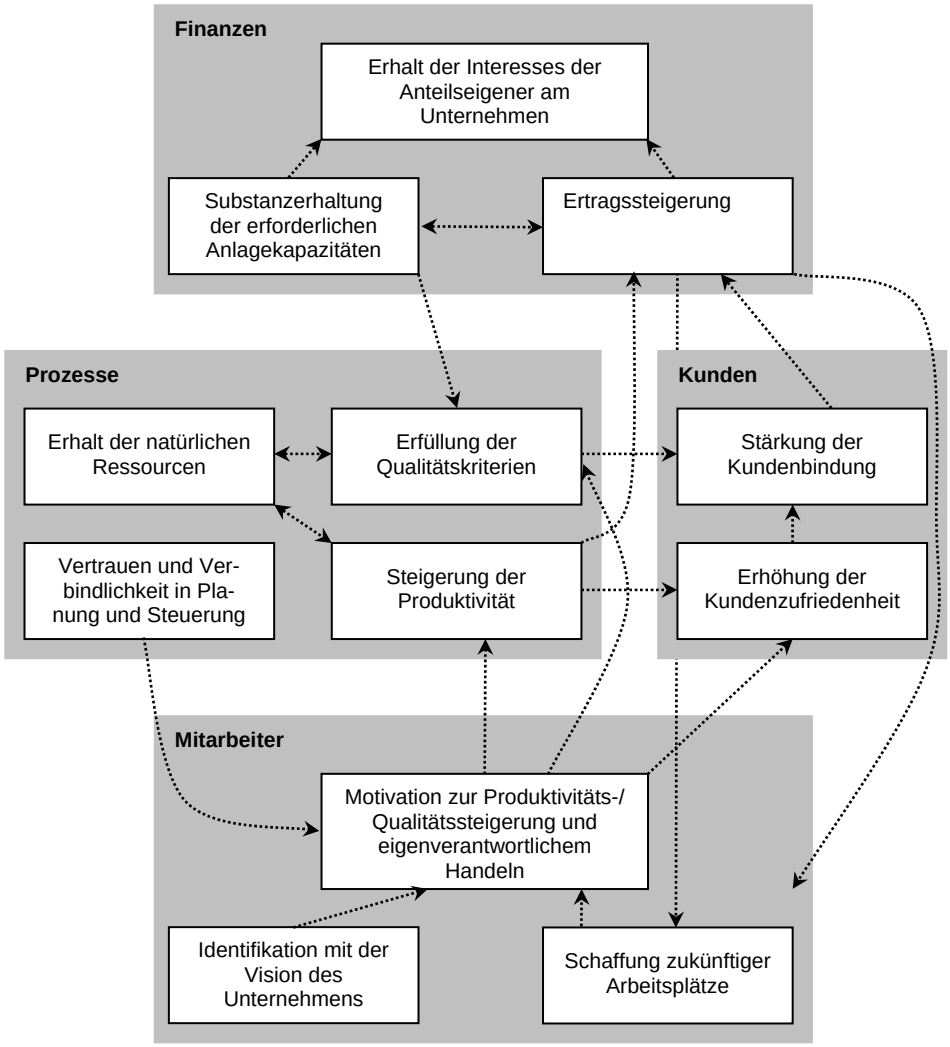


Abbildung 6-4: Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in der BSC der BWB

Methodisch spannend verlief die Diskussion dahingehend, welche **Anordnungsform** für Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge genutzt werden sollte. Eine Vierfelder-Matrix oder eine hierarchische Oben-nach-unten-Anordnung? Dürfen sich die Verbindungen überschneiden oder nicht? Soll ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang dargestellt werden oder eine Ursache-Wirkungs-Kette, mit der man „unten" in der Mitarbeiterperspektive beginnend eine „story" entwickelt, die „oben" in der Finanzperspektive endet? Eine weitere methodische Frage war, ob sich rückkoppelnde Beziehungen (<->) zwischen zwei Zielen erlaubt sein wollen oder nicht?

Diese Fragen und weitere Schlussfolgerungen aus den Arbeitsergebnissen und der methodischen Vorgehensweise werden im Fazit des Buches besprochen.

6.3 Fazit

Die im Forschungsprojekt gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse sind für die Berliner Wasserbetriebe – sowohl für das Unternehmen als auch die Abteilung VBU - von hohem praktischen Nutzen, da sie direkt im jährlichen Planungs- und Überarbeitungsprozess der Balanced Scorecard verwendet werden können. Es wurden sowohl die Struktur als auch die Inhalte betreffende Ergebnisse entwickelt, die direkt und zeitnah um- und eingesetzt werden können. Die Bedingung, im Rahmen des Forschungsprojektes **umsetzbare Ergebnisse** zu erzielen, wurde somit hinreichend erfüllt.

Ein viel wichtigeres Ergebnis wurde in Bezug auf das Thema **unternehmerische Nachhaltigkeit** erzielt: Ein strategischer Klärungsprozess über den Begriff an sich und den Stellenwert im Unternehmen wurde in Gang gebracht. Das Zwischenergebnis des Prozesses ist die Formulierung eines Unternehmenszieles „Schutz der natürlichen Ressourcen", das in 2002 zu den zwölf am intensivsten diskutierten Unternehmenszielen der BWB gehört. Darüber hinaus besteht die Aussicht, Nachhaltigkeit in den in etwa zwei Jahren überarbeiteten Visionen und Leitideen des Unternehmens dauerhaft zu verankern. Hierfür ist allerdings noch weitere Diskussions-, Definitions- und Kommunikationsarbeit notwendig.

In Zusammenhang mit der Klärung des Themas Nachhaltigkeit, erfuhr auch das Thema **Umweltschutz eine strategische Aufwertung**. Nach der Teilprivatisierung 1999 fast völlig von Agenden des Managements verschwunden, hat es im Verlauf des Forschungsprojekt stets steigende Priorität erhalten. Dies obwohl das Unternehmen sich momentan in einem tiefgreifenden Wandel befindet und das Top-Management erkennen muss, dass zu viele Wandlungsprozesse die Mitarbeiter überfordern und daher die Zahl der Ziele zu reduzieren ist. Eine saubere Umwelt ist für einen Wasserversorger jedoch sehr wichtig. Daher war in zahlreichen Interviews und Diskussionen zu hören und zu beobachten, dass Umweltschutz aus politischen Gewichtungsgründen nicht anderen Zielen, z.B. Produk-

tivität oder Qualität, untergeordnet werden kann, wenn er von strategischer Bedeutung für das Unternehmen ist. Das scheinen auch Mitarbeiter, die nicht aus der Umweltschutzabteilung stammen, zu „spüren“, anzuerkennen und sogar einzufordern. Dies hat auch der Vorstandsvorsitzende im Interview der Ist-Aufnahme anerkannt. Es dauerte aber noch ein Jahr, bis sich der gesamte Vorstand zum Thema Nachhaltigkeit bekannte. „Das Forschungsprojekt war hilfreich, mit dem Vorstand zu kommunizieren, dass eine saubere Umwelt für unser Produkt sauberes Wasser sehr wichtig ist und nicht vernachlässigt werden darf, bloß weil jetzt wirtschaftlicher gearbeitet werden muss“, resümiert ein Mitarbeiter aus der Abteilung Unternehmensentwicklung.

Dieser Kontext zeigt, dass Umweltschutz bei den Berliner Wasserbetrieben mehr aus wettbewerbsstrategischen Überlegungen und weniger aus ethischen und normativen Überzeugungen heraus betrieben wird. Trotzdem besteht der Konsens der Arbeitsgruppe aus einer Verbindung beider Haltungen, z.B. „Was für ein Wasser sollen unsere Enkel zu trinken bekommen?“ oder „Was müssen wir denn heute tun, dass die BWB noch in 20 Jahren existieren kann ?“ **Zur langfristigen Unternehmenssicherung** war daher lange Zeit im Arbeitstitel des Umwelt- und Ressourcenziels enthalten.

Der für die Erarbeitung einer Sustainability Balanced Scorecard unerlässliche strategische Input in Bezug auf Nachhaltigkeit konnte somit im Projektverlauf geschaffen werden. Unerlässlich ist dieser strategische Input deswegen, weil ohne die strategische Klärung die Gefahr bestanden hätte, Ergebnisse für die Schublade zu erarbeiten bzw. nicht die richtigen, weil unternehmenspolitisch wichtigen Personen für die Mitarbeit zu gewinnen. So hatte bspw. monatelang die Vorstandsabteilung Unternehmensentwicklung (VUE), welche die Balanced Scorecard betreut, eine desinteressierte Haltung gegenüber dem Forschungsprojekt. Erst zahlreiche Einzelgespräche und eine Präsentation in einem Balanced Scorecard-Treffen von VUE trugen zu mehr Offenheit bei, die irgendwann in aktive Mitarbeit umschlug. Die strategische Klärung sowie die Erarbeitung der SBSC waren beides nicht immer einfache **unternehmenspolitische Prozesse,** die Geduld, Stehvermögen und unternehmensinterne Promotoren und Triebkräfte brauchten – wie es z.B. bei den BWB die Leiterin der Vorstandsabteilung Betriebsbeauftragte und Umweltschutz (VBU) war. Es ist daher zu konstatieren, dass situative und politische Gegebenheiten – wie bei vielen Unternehmensentscheiden – eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen. Sind Umwelt- oder Nachhaltigkeitsbeauftragte sensibel für solche Prozesse, gelingt es ihnen, sich eröffnende Möglichkeiten (**Windows of Opportunity**) zu nutzen, um Nachhaltigkeit im alltäglichen Management zu verankern. Diese Fallstudie ist ein gutes Beispiel hierfür. Sie ist auch ein gutes Beispiel, dass Ausdauer wichtig ist und der Prozess der Verankerung von Nachhaltigkeit nicht immer geradlinig und einfach verläuft. Es ist wie beim Segeln: man kommt bei Gegenwind nur durch häufiges Wenden in einer Zick-Zack-Linie voran.

Umgekehrt können sich die Umweltbeauftragten über den Prozess der BSC-Diskussion in die Strategieentwicklung des Unternehmens einbringen. Bis vor wenigen Jahren hatte die Ökologie eine hohe Priorität, die dazu notwendigen Kosten wurden mit Blick auf die

langfristige Wirkung aufgebracht. Nach der Teilprivatisierung wurden diese hohen Kosten in Frage gestellt und es drohte eine Absenkung des Standards. Es bestand z. B. die Gefahr, dass nicht gesehen wird, welchen Einfluss Vorsorgeleistungen auf künftige Kostenentwicklungen haben könnten. Nun galt es, sinnvolle Ziel zu definieren, die harmonisch sowohl die ökonomischen als auch ökologischen Interessen des Unternehmens nachhaltig berücksichtigen. Das Projekt gab den Rahmen für die Diskussion und die Abteilung Betriebsbeauftragte und Umweltschutz konnte auf diesem Wege wichtige Schwerpunkte einbringen.

Ein wichtiges Element der Akzeptanz und Vertrauensbildung war dabei die Erarbeitung der **Abteilungs-Balanced Scorecard von VBU**. Damit konnte im Unternehmen gezeigt werden, dass die „Umweltschützer" mit dem Instrument umgehen können. Der Effekt war noch ein anderer: Mit der Abteilungs-BSC wurde ein einfaches Führungsinstrument für die Leitung geschaffen. Die gemeinsame Erarbeitung schuf eine Akzeptanz, die durch andere Vorgehensweisen niemals zu erreichen war. Die Mitarbeiter erstellten selbst die Zusammenhänge zwischen Ihren Aufgaben und erkannten Abhängigkeiten voneinander. Alle sehen nun ihren Beitrag zur Zielerreichung. Entscheidend für die gemeinsame Arbeit war die ausführliche Kommunikation. Die Ergebnisse werden genutzt, die Zielvereinbarungen für die Abteilungsleitung realitätsnah abzuschließen.

Wie die weitere Anwendung der Ergebnisse verlaufen wird, zeigt sich im nächsten Jahr. Entscheidend ist dabei die Frage, ob die **Balanced Scorecard überhaupt als Managementinstrument** im Unternehmen etabliert und durchgesetzt wird. Momentan ist die Akzeptanz bei den Mitarbeitern nicht besonders hoch, weil erstens die Resultate aus der Balanced Scorecard zu wenig Beachtung finden, zweitens die Ergebnisse des Budgetierungsprozesses, d.h. der Wirtschaftsplan, immer noch die Vorgabegrößen in der Balanced Scorecard bestimmt und drittens weil die erste Version zu vielfältig und teilweise schwer verständlich formuliert war. Ein kürzerer, z.B. monatlicher oder quartalsweiser Berichtszeitraum könnte hier helfen. Die Akzeptanz der erarbeiteten Ergebnisse zum Einbezug unternehmerischer Nachhaltigkeit hängt also nun weitgehend von der Akzeptanz des Instruments als solches ab.

Vor- und Nachteile des Instrumentes für den Einbezug von Nachhaltigkeit wurden bereits detailliert im vorgehenden Abschnitt über die Vorgehensweise und Ergebnisse beschrieben und hier nur nochmals zusammengefasst.

Ein Vorteil ist die Diskussion, Festlegung und dann vor allem Reduktion der **Ziele**. Gerade letzteres ist zunächst ein schmerzlicher Prozess, da die menschliche Natur gerne zum Stecken viel zu vieler Ziele neigt. Das Luftballon-Spiel, wie im Abteilungsworkshop eingesetzt, kann hier auf eindrückliche Weise zeigen, dass in der Realität nur ein kleiner Teil der Ziele gleichzeitig verfolgt werden kann. Von daher macht es Sinn, sich jährlich auf die wichtigsten Ziele zu verständigen. Das Motto „Twenty is plenty" für die Zahl der BSC-Ziele kann nur unterstützt bzw. sogar noch in Frage gestellt werden, ob 20 nicht zu viele sind. Qualitativ stellt sich die Frage, sollen nur die strategisch wichtigsten Ziele aufgenommen werden („Wo wollen wir hin?") oder auch die wichtigsten lebens-

notwendigen („Was müssen wir auf jeden Fall tun, damit wir dahin kommen können?“). Die Unterscheidung zwischen Zielen und Maßnahmen ist ebenfalls ein Klärungsprozess den die BSC fördert, aber nicht per se klären kann. Die Abgrenzung ist je nach unternehmensinterner Definition verschieden und kann fließend sein.

Das **Einordnen der Ziele** in die Perspektiven der Balanced Scorecard war zum Teil ein relativ zeitaufwändiger Prozess, welcher die Frage des Nutzens aufwirft. Welchen Management-Vorteil gewinnt man, wenn man weiß, ob ein Ziel nun zur Prozess-Perspektive oder zur Kunden-Perspektive gehört oder nicht? In der Gesamtsicht mag der Nutzen darin liegen, dass die Perspektiven Grundlage für die spätere Ursache-Wirkungs-Anordnung sind und dass keiner der wichtigsten Stakeholder des Unternehmens „vergessen“ bzw. mit zu wenigen Zielen zufriedengestellt wird.

Das Bilden von **Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen** hat sich als geeigneter Abschluss der Workshop-Arbeit erwiesen, da nochmals alle Ziele angesprochen und in „wenn-dann“-Beziehungen verknüpft werden. Es zeigt sich dabei, welche Ziele zentral sind, weil viele Verknüpfungen von ihnen ausgehen oder bei ihnen enden, und welche Ziele fast zu streichen wären, weil sie bspw. nur eine Auswirkung haben. Der Prozess der Verknüpfung ist hierbei aufschlussreicher als die meist komplexen Grafiken vermuten lassen. Überschneidungsfreie Verbindungen, keine sich gegenseitige beeinflussende Ziele sowie die Bildung von bottom-up-wenn-dann-Ketten, die eine „eindeutige story“ erzählen können, waren die methodischen Anforderungen, die VUE an die Ursache-Wirkungs-Diagramme stellte. Ob dieser methodische Rahmen nicht die sachlogischen Zusammenhänge unterbindet, sei dahingestellt. Denn schließlich sind die methodischen Freiheiten und individuellen Anpassungsmöglichkeiten der Balanced Scorecard die großen Stärken des Instruments.

Geeignete **Kennzahlen** zu finden, ist eine große Herausforderung und kann eher zum Nachteil der BSC gereichen. Komplexe Zusammenhänge sollen auf einfache Kennzahlen reduziert werden, die nur halbwegs das Ziel wiedergeben und ausgewählt werden, weil sie messbar und damit machbar sind. Letzteres war zumindest die Erfahrung bei den BWB. Versucht man diese Einseitigkeit durch mehrere Kennzahlen zu umgehen, entsteht eine Unübersichtlichkeit wie in der BWB-Balanced Scorecard des Jahres 2001. Indices scheinen hier eine Lösung für die Aggregation auf Top-Management-Ebene, solange die indexbildenden Kennzahlen auf unterer Ebene einzeln verfolgt werden.

Soweit zu den Elementen des Instrumentes. Aber das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile und auch mehr als die Existenz als Instrument an sich. Das Fallbeispiel der Berliner Wasserbetriebe zeigt, dass die **Kommunikation und Wahrnehmung des Instruments** entscheidenden Anteil an seinem Erfolg und seiner Akzeptanz haben. Die Terminologie ist wichtiger Baustein, was können z.B. Mitarbeiter unter einem „kritischen Erfolgsfaktor“ verstehen? Wenn das Instrument leicht zu verstehen ist, ist es leichter zu kommunizieren, leichter zu akzeptieren und leichter anzuwenden. Dies gilt insbesondere für den Einbezug eines so vieldeutigen Begriffes wie der „Nachhaltigkeit.

7 Sustainability Balanced Scorecard in der Flughafen Hamburg GmbH

ALBERTO DIAZ GUERRERO, DÖRTE MÖLLER, MARCUS WAGNER

7.1 Das Unternehmen: Allgemeines zur Flughafen Hamburg GmbH

Der seit 1911 existierende Hamburger Flughafen ist mit fast 160.000 Flugbewegungen und 9,5 Millionen Fluggästen in 2001 Deutschlands fünftgrößter Flughafen. Über 75 Fluggesellschaften verbinden Hamburg direkt mit 130 Reisezielen, die meisten davon sind europäische Zielflughäfen. Im europäischen Vergleich liegt Hamburg gemessen an den Flugbewegungen an 22. Stelle. Der Flughafen wurde 1993 um ein neues Terminal erweitert. Er verfügt über ein 30.000 qm großes Frachtzentrum, welches in 2001 einen Durchsatz von 80.000 Tonnen Fracht und Post hatte.

Dank des kontinuierlichen Wachstums der Passagierzahlen sowie auf Grund der Prognosen für eine erhöhte Nachfrage an Flugverkehrdienstleistungen, tätigt die Flughafen Hamburg GmbH (FHG) seit Sommer 2000 die größte Investition ihrer Geschichte. Ein bedarfsgerechter Ausbau des Flughafens, durch eine Investition von über 500 Millionen Euro, hat bis 2007 den Neubau eines Terminals und zusätzlicher Pierpositionen, die Erweiterung der Parkgelegenheiten, die Verbesserung der Verkehrsanbindung durch den Bau einer S-Bahn Anbindung sowie ebenfalls den Neubau einer Shopping-Plaza und eines Hotels zum Ziel.

Der Flughafen Hamburg liegt am Nordrand der Freien und Hansestadt Hamburg und ist neun km von der Innenstadt entfernt, sowie der letzte deutsche Flughafen, der sich noch an seinem ursprünglichen Standort befindet. Er ist fast vollständig umgeben von dichtbesiedelten Wohngebieten, die beim An- und Abflug der Maschinen von Fluglärm betroffen sind. Die FHG-Gruppe[1] hält Beteiligungen an einer Reihe von weiteren Tochterfirmen, so der AHS Hamburg - Aviation Handling Services Hamburg GmbH (Beteiligung: 49%), der ANG - Airport Networks GmbH (100%), der CATS - Cleaning and Aircraft Technical Services GmbH (100%), der CSP - Commercial Services Partner GmbH (100%), der GAC - German Airport Consulting GmbH (100%), der GroundSTARS – Groundstars GmbH & Co. KG (100%), der SecuServe - Aviation Security and Services

[1] Die Bezeichnungen FHG-Gruppe und Flughafen Hamburg GmbH (FHG) werden im folgenden synonym verwendet.

Hamburg GmbH (100%), der SAEMS - Special Airport Equipment & Maintenance Services GmbH (60%), und der STARS - Special Transport and Ramp Services GmbH & Co. KG (51%), letztere zuständig für Vorfeldtransporte, Busse und Schlepper.

Am Standort der FHG sind rund 12.800 Arbeitnehmer angestellt. Davon sind rund 1.900 direkt bei Gesellschaften der FHG-Gruppe beschäftigt. Daneben werden bei der Luftwerft der LUFTHANSA TECHNIK, die Wartungsaufträge und technischen Service für Verkehrsflugzeuge durchführt, rund 6.000 Mitarbeiter beschäftigt. Bei Fluglinien und Behörden sind weitere rund 2.000 Personen angestellt.

Die folgenden Abschnitte geben den **Verlauf und die Ergebnisse des Projekts „Ein Management-Cockpit für unternehmerische Nachhaltigkeit" am Flughafen Hamburg** wieder. Das Projekt unter Beteiligung der Stabsstelle „Umweltschutz" (SU) des Flughafens und des Lehrstuhl für BWL, insb. Umweltmanagement der Universität Lüneburg hatte die Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in das allgemeine Managementsystem des Flughafens auf Basis der Balanced Scorecard (BSC) Methodik zum Ziel (vgl. Kaplan & Norton 2001a und Kapitel 2 dieses Buches).

Das vorliegende Kapitel beinhaltet fünf Abschnitte. Der erste Abschnitt beschreibt die Ergebnisse der Aufnahme des Ist-Standes. Er geht dabei zunächst auf das Leitbild und die strategischen Ziele und danach auf bestehende Management- und Controllingsysteme bei der Flughafen Hamburg GmbH ein. Im zweiten und dritten Abschnitt werden die Ziele und die Organisation von Umweltschutz- und Sozialmanagementaktivitäten erläutert, um dann im vierten Abschnitt die Vorgehensweise und die Ergebnisse des Projektes am Flughafen Hamburg zu beschreiben. Die wesentlichen Schlussfolgerungen werden im abschließenden fünften Abschnitt dargestellt.

7.2 Ausgangslage

7.2.1 Leitbild und strategische Ziele bei der Flughafen Hamburg GmbH

Wie bereits in den theoretisch orientierten Kapiteln dieses Buches dargestellt, ist eine Balanced Scorecard kein Instrument zur Ableitung und Formulierung von Strategien, sondern sie soll eine bereits existierende Strategie durch das Herunterbrechen in einzelne Perspektiven nachvollziehbar gestalten (vgl. Kapitel 2). Dies geschieht durch die Übersetzung der Strategie in konkrete materielle und kausal miteinander verknüpfte Ziele und Kennzahlen. Voraussetzung ist somit das Vorhandensein eines Leitbilds, einer Strategie und/oder die Existenz strategischer Ziele. **Bei der FHG** besteht eine **klar formulierte Kernaufgabe**, auf die aufbauend ein **detailliertes Leitbild** und eine **Reihe klar definierter strategischer Unternehmensziele** formuliert wurden. Ihre Kernaufgabe sieht

die Flughafen Hamburg GmbH in der „Versorgung der Region Hamburg mit Flughafen- und flughafenaffinen Dienstleistungen (Hoffmann 2000)“. Diese umfasst zwei Kernaspekte: zum einen die luftverkehrliche Daseinsvorsorge für die Region Hamburg und zum anderen eine Kundenbedienung, d.h. die Bindung der Airlines, Passagiere und sonstigen Kunden an den Flughafen. Basierend auf diesen zwei Aspekten wurde für die FHG ein Leitbild formuliert, welches den Unternehmenszweck kurz und präzise zusammenfasst. Dieses Leitbild kann (zusammen mit den zugeordneten Unternehmenszielen) als Strategie angesehen werden, wie sie im Sinne der BSC-Methodik von Kaplan und Norton für die Entwicklung einer BSC notwendig ist. Abbildung 7-1 gibt das Leitbild der FHG wieder, auf dessen Basis die Unternehmensziele der FHG formuliert wurden.

Leitbild

Der Flughafen Hamburg fördert die Entwicklung des Luftverkehrs in der Region und ist partnerschaftliches Bindeglied zwischen Luftverkehr, Straße, Schiene und Wasser. Er ist ein wichtiger Wirtschaftsmotor. Die Unternehmen der Flughafen Hamburg Gruppe sichern mit moderner Infrastruktur und attraktiven Serviceangeboten die Leistungsfähigkeit des internationalen Verkehrsflughafens Hamburg. Zur Entwicklung einer langfristigen Perspektive und der gemeinsamen Zielorientierung dient das folgende Leitbild.

Wir sind für unsere Kunden da

Die Wünsche unserer Kunden sind Ausgangspunkt unseres Handelns. Wir überzeugen durch Leistung und schaffen Vertrauen durch kompetente Beratung und Betreuung.

Wir sind ein Team

Wir vertrauen auf unser Können und übernehmen Verantwortung. Wir unterstützen und informieren uns gegenseitig. Leistung und Einsatz für gemeinsame Ziele lohnen sich. Attraktive Arbeitsbedingungen, Ausbildung und Entwicklung sind uns wichtig, denn qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind das wertvollste Potenzial.

Wir sind ein fairer Partner

Der faire Umgang mit Partnern sichert unseren langfristigen Erfolg. Wir informieren Öffentlichkeit und Medien, pflegen den offenen Dialog und engagieren uns in unserer Nachbarschaft.

Wir sind wirtschaftlich erfolgreich

Wir investieren in die Zukunft. Wir setzen auf Innovation und erschließen neue Geschäftsfelder, auch in internationalen Märkten. Unser wirtschaftlicher Erfolg und unsere Wandlungsfähigkeit sichern die langfristig positive Unternehmens- und Arbeitsplatzentwicklung.

Wir verbinden den Norden mit der Welt

Unser Ziel ist ein optimales Luftverkehrsangebot für Hamburg und den Norden. Als Tor zur Welt verknüpfen wir die verschiedenen Verkehrsträger und entwickeln den Flughafen dabei auch zu einem Zentrum von Kommunikation und Begegnung.

Wir sind der Umwelt verpflichtet

Wir wissen, dass Verkehr unsere Umwelt beeinträchtigt. Deshalb hat Umweltschutz in unserem Denken und Handeln besonderes Gewicht.

Abbildung 7-1: Leitbild der Flughafen Hamburg GmbH (FHG o.J.)

Die **FHG hat auf Basis ihres Leitbilds auf Unternehmensebene strategische und operative Unternehmensziele** formuliert. Das zentrale strategische Unternehmensziel ist dabei die Sicherung einer hohen und langfristig stabilen Ertragskraft und Rendite. Daneben werden weitere Ziele auf Unternehmensebene formuliert, die das Erreichen des zentralen Ziels unterstützen. Dies sind z.B. die „Erhöhung der Kundenzufriedenheit", „Ausbau vorhandener und Erschließung neuer Geschäftsfelder" und die „Erweiterung des Luftverkehrsangebotes". Die strategischen Ziele werden weiter heruntergebrochen in operative Ziele. Für das strategische Ziel der Erhöhung der Kundenzufriedenheit werden als operative Ziele beispielsweise „reibungslose luft- und landseitige Verkehrsabwicklung" oder „hohe Servicequalität bei hohen Sicherheitsstandards" definiert. Einige Unternehmensziele haben auch sehr klare Bezüge zu Umwelt- und Sozialaspekten, so etwa die „Stärkung der Rolle als zuverlässiger und attraktiver Arbeitgeber", die „Förderung von Image und Akzeptanz" und die „Stärkung der Rolle als Wachstumsmotor für die Region". Tabelle 7-1 gibt die Zuordnung der Unternehmensziele zu den Perspektiven der BSC wieder.

In einem Aufsatz „New Challenges for Airports: The Value Net Model" (Hoffmann 2001) wird weiterhin die **Notwendigkeit der strategischen Neuausrichtung von Flughäfen** betont. Diese ergibt sich zum einen aus der (Teil-)Privatisierung der großen Flughäfen, die somit nicht mehr öffentliche Infrastruktureinrichtungen und Dienstleister sind. Zum anderen stellt das stetig und stark wachsende Passagier- und Frachtaufkommen im Luftverkehr die Flughäfen vor die Notwendigkeit einer neuen strategischen Ausrichtung. Dabei werden die Kerncharakteristika eines Flughafens weiterhin als gegeben betrachtet: „Airports are self-contained campuses. Airports are monopolies. Airports and Airlines are 'co-piloting' industries, value chain partners (Hoffmann 2001)". Darüber hinaus wird es allerdings als notwendig betrachtet, dass sich Flughäfen – und somit auch die FHG – strategisch neu ausrichten und erweitern. Flughäfen sollen zu multifunktionalen Dienstleistungszentren umgewandelt werden. Im Zentrum steht dabei eine gesteigerte Kundenorientierung, deren Erreichung jedoch Anstrengungen erfordert. Das Strategiepapier betont aus diesem Grund ausdrücklich die Notwendigkeit, Prozesse, Kunden und Innovationen (wie durch die BSC-Methodik unterstützt) stärker mit zu berücksichtigen als in der Vergangenheit. Auch aus dieser Sicht scheint somit die Anwendung der BSC-Methodik zur Integration von Umwelt- und Sozialaspekten ein angemessener Ansatz.

7.2.2 Allgemeines Managementsystem und Erfahrungen mit der Balanced Scorecard (BSC)

Vor Beginn des Forschungsprojektes existierte **noch keine BSC am Hamburger Flughafen**, weder auf Unternehmens- noch auf Abteilungsebene. Es wurde allerdings ein Pilotprojekt Balanced Scorecard im Bereich STARS (Vorfeldtransporte, Busse und Schlepper) durchgeführt. Kern war hier ein System Dynamics Modell basierend auf der Methodik der Balanced Scorecard. Die Hauptmotivation für die Anwendung der BSC-Methodik im Rahmen dieses Pilotprojekts war die Kommunikationsfunktion der BSC

(und weniger die Funktion der BSC als Managementsystem). Zum einen sollte die Stärke der BSC bei der Kommunikation von Zielen innerhalb des gesamten Unternehmens genutzt werden. Zum anderen wird die durch die Verbindung der BSC-Perspektiven hergestellte Kausalität zwischen den Kennzahlen, die den Zielen unterliegen, als nützlich erachtet.

Die Balanced Scorecard wurde nach Ende des Pilotprojekts im Bereich STARS jedoch nicht eingeführt, wofür eine Reihe von Gründen verantwortlich gemacht wurden, unter anderem:

- Eine generelle Skepsis gegenüber dem stark nordamerikanisch geprägten Managementkonzept BSC;
- Ein zu hoher Abstimmungsaufwand mit Mitgesellschaftern im Falle einer BSC-Einführung;
- Eine ggf. geringe Lebenszeit der BSC (das Konzept wurde bei der FHG auch als eine weitere Modeerscheinung bei den Managementkonzepten empfunden);
- Eine hohe Schematisierung verbunden mit dem Gefühl, dass die Balanced Scorecard nur wenig Neues bietet und im Wesentlichen als „Management by Objectives“ angesehen werden kann.

7.3 Umweltmanagement

7.3.1 Wesentliche Umweltaspekte

Wesentliche Umweltaspekte, welche für die FHG eine Relevanz besitzen, sind **Lärm, Abwasser, Luftemissionen und Bodenschutz**. Dieser Umstand wird auch dadurch deutlich, dass der Umweltschutz ein expliziter Bestandteil des Leitbilds der FHG ist. Umweltmaßnahmen die auf diese Umweltaspekte ausgerichtet sind, zielen in erster Linie auf die Erhaltung der öffentlichen Akzeptanz und die Sicherstellung der Erfüllung behördlicher Betriebsauflagen ab.

7.3.2 Organisation des Umweltmanagements

Das **Umweltmanagementsystem der FHG** ist **nach EMAS validiert und gemäß** der international gültigen Norm **ISO 14000 zertifiziert**. Basis des operativen Umweltinformationssystems ist der jährliche Umweltmanagementbericht über den Grad der Zielerreichung bei den Umweltschutzmaßnahmen an die Geschäftsführung, der die Umsetzung umweltbezogener Ziele auf Basis definierter Indikatoren sicherstellt.

Bezüglich der Indikatoren und der ihnen zugrundeliegenden Messungen und Berechnungen lässt sich festhalten, dass im Wesentlichen kein umfangreiches Indikatorensystem verwendet wird, weil für dieses die Vergleichbarkeit und die Abstimmung der Indikatoren als zu gering bzw. inflexibel angesehen wird. Stattdessen werden wenige Indikatoren gezielt verwendet und eher projektbezogene Messungen und Berechnungen durchgeführt, die dann aber nicht in jedem Fall kontinuierlich aktualisiert werden.

7.3.3 Umweltbezüge auf der strategischen Ebene

Umweltbezüge werden im Leitbild der **FHG** explizit genannt. Dort hält die FHG fest: „Wir sind **der Umwelt verpflichtet**. Wir wissen, dass Verkehr unsere Umwelt beeinträchtigt. Deshalb hat Umweltschutz in unserem Denken und Handeln besonderes Gewicht. Wir sind der Umwelt verpflichtet.“ (vgl. FHG o.J.).

Die Relevanz von Umweltaspekten für das Erreichen der Unternehmensziele zeigt sich vor allem beim Aspekt der Lärmbelastung. Hier wird die öffentliche Akzeptanz des innerstädtischen Flughafens in Hamburg als unmittelbar von Lärmschutzaktivitäten abhängig angesehen. Lärmschutz ist damit ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur langfristigen Erreichung der Unternehmensziele.

Umweltaspekte werden neben ihrer Rolle als strategische Kernaspekte und Leistungstreiber grundsätzlich auch als Hygienefaktoren angesehen, deren kontinuierliche Erfüllung sichergestellt werden muss, da bei der FHG Umweltschutz generell als operative Notwendigkeit in allen Unternehmensbereichen verstanden wird.

7.3.4 Detaillierte Umweltstrategie

Eine detaillierte Umweltstrategie existiert bei der FHG implizit in dem Sinn, dass **Umweltmaßnahmen stark motiviert sind aus dem Bestreben heraus, die öffentlichen Akzeptanz zu erhalten**, die bei einem innerstädtischen Flughafen eine sehr große Rolle spielt. Ein hohes Maß an öffentlicher Akzeptanz reduziert auch die Wahrscheinlichkeit strengerer behördlicher Betriebsauflagen, z.B. hinsichtlich der Betriebszeiten des Flughafens. Hinsichtlich der Umweltkommunikation wird die Strategie verfolgt, dass das, was an Umweltmaßnahmen nach außen kommuniziert wird, auch tatsächlich und gewissenhaft umgesetzt wird. Es soll **bei der FHG “keine leeren Versprechungen“** geben, wie es ein Mitarbeiter der Stabstelle Umweltschutz ausdrückt. Um diesen Punkt zu unterstützen und stärker extern zu kommunizieren, wurden in der 1999 erstmalig veröffentlichten Umwelterklärung **fünf Umweltleitsätze** genannt, die es in der FHG unternehmensweit durchzusetzen gilt. Diese Leitzsätze sind:

1. Umweltschutz ist ein Bestandteil unserer Unternehmensstrategie.
2. Wir schützen die Umwelt über die gesetzlichen Vorschriften hinaus.

3. Wir verstehen Umweltschutz als einen Prozess ständiger Verbesserung.
4. Für die Umwelt sind wir alle verantwortlich.
5. Wir berücksichtigen die Interessen unseres Umfeldes.

7.3.5 Verhältnis zwischen Umwelt- und Finanzzielen

Bei der FHG werden **in vielen Fällen Umweltmaßnahmen** nicht widersprüchlich sondern **komplementär zu den ökonomischen Unternehmenszielen** angesehen. Instrument zur Ermittlung des Verhältnisses zwischen Umwelt- und Finanzzielen in konkreten Fällen ist zum einen die Kontrolle der Kosteneffizienz von einzelnen Umweltschutzmaßnahmen. Diese wird vor allem durchgeführt als ein Kostenscreening und nicht in Form einer detaillierten und systematischen Umweltkostenrechnung. Aus Sicht der FHG können so grundsätzlich die Kosten für Umweltschutzmaßnahmen ermittelt und mit dem ökonomischen Nutzen verrechnet werden. Weiterhin wird bei der Bewertung von Umweltmaßnahmen versucht, eine „Opportunitätskostenbetrachtung“ durchzuführen. So lässt sich etwa der Erwartungswert der Kosten einer Einschränkung der Betriebszeiten durch die Behörden infolge des Entzugs der öffentlichen Akzeptanz bei weitem höher einstufen als die Kosten von Lärmschutzmaßnahmen, die die öffentliche Akzeptanz weiterhin auf hohem Niveau erhalten. Dabei werden auch Folgeeffekte und damit verbundene indirekte Kosten mit einbezogen, so z.B. die Möglichkeit, dass einzelne Fluglinien bei einer Einschränkung der Betriebszeiten ggf. langfristig auf andere Flughäfen ausweichen. Dies könnte etwa der Fall sein, wenn diese Fluglinien nicht mehr in der Lage wären, eine aus deren betriebswirtschaftlicher Sicht ausreichende Zahl von Hin- und zugehörigen Rückflügen innerhalb der eingeschränkten Betriebszeiten durchzuführen.

7.4 Sozialmanagement

7.4.1 Relevante Sozialaspekte bei der FHG

Als relevante Sozialaspekte werden bei der FHG die **öffentliche Akzeptanz in der Nachbarschaft und Region**, die mit dem Betrieb des Flughafens einhergehende **Lärmbelastung** sowie eine Reihe von mitarbeiterbezogenen Punkten (z.B. **Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsplatzergonomie, Gesundheit, Entlohnung** etc.) betrachtet. Sozialaspekte sind ebenso wie die Umweltaspekte im Leitbild der FHG verankert. Aus diesem Leitbild heraus wurden auch Sozialaspekte betreffende strategische und operative Ziele entwickelt, z.B. „Stärkung der Rolle als zuverlässiger Arbeitgeber“, „unternehmerisch denkende Mitarbeiter“, „Förderung von Image und Akzeptanz“ (vgl. FHG o.J.).

7.4.2 Soziale Bezüge auf der strategischen Ebene

Bezüge von Sozialaspekten zu den Unternehmenszielen finden sich am stärksten beim Leitbild, welches formuliert: „Wir sind ein fairer Partner: Der faire Umgang mit Partnern sichert unseren langfristigen Erfolg. Wir informieren Öffentlichkeit und Medien, pflegen den offenen Dialog und engagieren uns in unserer Nachbarschaft“ (FHG o. J.). Diese Aussage bezieht sich auf externe Stakeholdergruppen. Hinsichtlich der internen Stakeholdergruppen findet sich folgende Aussage: „Wir sind ein Team: Wir vertrauen auf unser Können und übernehmen Verantwortung. Wir unterstützen und informieren uns gegenseitig. Leistung und Einsatz für gemeinsame Ziele lohnen sich. Attraktive Arbeitsbedingungen, Ausbildung und Entwicklung sind uns wichtig, denn qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind das wertvollste Potenzial“ (FHG o. J.). Diese Aussage im Leitbild nimmt Bezug auf eine faire und positive Beziehung zu den Mitarbeitern des Unternehmens, etwa hinsichtlich Aus- und Weiterbildung, der Attraktivität der Arbeitsbedingungen, gegenseitiger Information und Unterstützung, unter anderem im Kontakt mit den am Flughafen vertretenen Gewerkschaften.

7.4.3 Detaillierte Sozialstrategie

Sozialaspekte finden unter anderem einen Anklang in der Strategie einer **Public Private Partnership** (Hoffmann 2000). Auf Basis der im Leitbild gemachten Aussagen beinhalten die strategischen und operativen Unternehmensziele unter anderem die „Förderung von Image und Akzeptanz“ und die „Pflege guter Beziehungen zur Nachbarschaft“, welche auf spezifische Sozialaspekte bei der FHG abzielen und in dieser Form sicher als wesentliche Elemente einer Sozialstrategie und damit als strategische Kernaspekte anzusehen sind. Relevante Sozialaspekte die als Leistungstreiber zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen und damit ebenfalls Aspekte der Sozialstrategie sind, sind die Leistungsfähigkeit und Motivation der Unternehmensmitarbeiter.

7.5 Prozess der SBSC-Ableitung: Vorgehensweise am Flughafen Hamburg

7.5.1 Projektorganisation bei FHG und Projektziele

Die Projektarbeit bei der FHG wurde im Rahmen einer Projektgruppe durchgeführt. Zu dieser gehörten insbesondere der stellvertretende Leiter der Stabstelle Umweltschutz, ein Vertreter der Geschäftsleitung sowie zwei Diplomanden, die an der Stabstelle Umweltschutz im Rahmen des Projekts ihre Diplomarbeit schrieben und wesentliche Umset-

zungsarbeit bei der FHG leisteten. Weiterhin nahmen je nach Bedarf andere Mitarbeiter der Stabstellen Umweltschutz und Controlling, sowie der German Airport Consulting GmbH an den Projektgruppentreffen teil. Von Seiten der Universität Lüneburg war ein vierköpfiges SBSC-Projektteam an der Projektgruppenarbeit beteiligt. Ziel der Arbeit im Rahmen des Forschungsprojekts war grundsätzlich die Integration von Umwelt- und Sozialaspekten und ökonomischen Unternehmenszielen mittels der Balanced Scorecard (BSC) Methodik. Das **gewünschte Ergebnis** war eine Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) bzw. eine **Strategy Map auf deren Basis eine Weiterentwicklung hin zu einer SBSC möglich sein würde**. Die SBSC wurde im Rahmen der Projektzusammenarbeit grundsätzlich als ein Instrument für ein wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement verstanden, welches ökonomische, soziale und ökologische Aspekte integriert. Wertorientierung meint in diesem Zusammenhang das gleichzeitige Erreichen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele eines Unternehmens bzw. eine Verbesserung der Unternehmensleistung in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen (vgl. Kapitel 2 dieses Buches für eine genauere Darlegung dieses Verständnisses). Eine Integration von Umwelt- und Sozialaspekten mittels der BSC-Methodik erschien sinnvoll, weil Umwelt- und Sozialmanagementsysteme oftmals zu wenig in das Tagesgeschäft des generellen Managements integriert sind, da sie in organisatorischer Hinsicht als Satellitensysteme häufig nachträglich in einem Unternehmen eingeführt wurden (Figge et al. 2001a). Um hier eine stärkere wertorientierte Integration zu erreichen, erschien die Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard für die FHG mittels der BSC-Methodik sinnvoll.

Die wertorientierte Haltung bei der SBSC-Entwicklung erschien weiterhin angemessen, da das **Hauptziel der Flughafen Hamburg GmbH als Wirtschaftsunternehmen die finanzielle Wertschöpfung** ist. Daher sind die untergeordneten Perspektiven[2] der BSC/ SBSC (Lern- und Entwicklungs-, Prozess-, Kunden- sowie ggf. Standortperspektive) so zueinander und zur Finanzperspektive in Beziehung zu setzen, dass die über Kausalketten bestehenden Einflüsse der drei bis vier untergeordneten Perspektiven auf die Finanzperspektive (als oberste Perspektive) abgebildet werden.

Da die strategischen Unternehmensziele für die Formulierung der Sustainability Balanced Scorecard der Flughafen Hamburg GmbH schon existierten und von der Geschäftsführung bereits angenommen waren, konnte gleich zu Beginn des Projekts damit ange-

[2] Wie bereits in Kapitel 1 dargestellt, existieren in jeder BSC-Perspektive von Kaplan und Norton (1992, 1996a) entwickelte, generische Kernaspekte (z.B. Marktanteil, Kundenzufriedenheit etc.), die normalerweise in jedem Unternehmen als Kategorien für strategische Ziele angewendet werden können. Für diese Kernaspekte werden dann in jedem Unternehmen spezielle „Lagging Indicators" (Ergebniskennzahlen) definiert. Sie sollen anzeigen, ob die strategischen Ziele der jeweiligen Perspektive erreicht wurden. Dagegen sind die sogenannten „Leading Indicators" (Leistungstreiber) hochgradig unternehmensspezifisch und bilden die spezifischen Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens ab, deren Ausnutzung die notwendige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens sind. Sie stellen somit auch die Grundlage für das Erreichen der auf Basis der Kernaspekte und Ziele definierten Ergebniskennzahlen bezüglich der Kernaspekte in den BSC-Perspektiven dar. Die Kennzahlen lassen erkennen, wie gut die Ziele erreicht werden konnten. Werden die Vorgaben nicht realisiert, so können verschiedene Handlungsoptionen vorgeschlagen werden, um das Erlangen der gewünschten Ziele in der Zukunft zu unterstützen (vgl. Kaplan & Norton 1992, 1996a).

fangen werden, diese den einzelnen Perspektiven der BSC zuzuordnen. Anschließend wurde die spezifische Umwelt- und Sozialexponiertheit der FHG herausgearbeitet. Dazu wurde unter anderem eine Aufstellung der relevanten Stakeholder (Anspruchsgruppen) vorgenommen sowie eine Zuordnung der konkreten Ansprüche, die diese an die Flughafen Hamburg GmbH stellen. Weiterhin wurde eine genauere Unterteilung der strategischen Unternehmensziele in Kernaspekte und Ergebnisgrößen durchgeführt und deren Beziehungen untereinander in Form von Kausalketten dargestellt. Als nächster Schritt wurden die Kennzahlen, die den Erreichungsgrad der verschiedenen Unternehmensziele messen, definiert. Auf der Basis dieser Vorarbeiten wurden dann Wirkungsmechanismen und Einflüsse von Umwelt- und Sozialaspekten im Kausalnetzwerk der Unternehmensziele identifiziert. Die in dieser Weise identifizierten strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte wurden abschließend in einer sog. Strategy Map dargestellt, die die Kausalbeziehungen zwischen Umwelt- und Sozialaspekten und ökonomischen Unternehmenszielen einerseits, sowie die Beziehungen zwischen Kernaspekten und Leistungstreibern andererseits grafisch darstellt.

7.5.2 Aufteilung der strategischen Ziele in Kernaspekte und Leistungstreiber

Eine Auflistung der strategischen Ziele der Flughafen Hamburg GmbH wurde der Projektarbeitsgruppe von der Gesellschaft zur Verfügung gestellt. Diese Ziele wurden dann anhand der jeweiligen Funktion einer der traditionellen Perspektiven zugeordnet. Die Perspektiven waren im ersten Schritt die Finanz-, Kunden-, Prozess- sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive. Für die Flughafen Hamburg GmbH ergab sich dabei die Problematik, dass bestimmte Ziele keiner der bestehenden vier Perspektiven zugeordnet werden konnten. Daher wurde eine weitere, **fünfte Perspektive eingeführt**, in der diese nicht zugeordneten Ziele festgehalten wurden. Die Einführung einer weiteren Perspektive erschien angemessen, da die verbliebenen Ziele alle Bezüge zum öffentlichen Anspruch an Flughäfen aufwiesen. Obwohl der Flughafen Hamburg ein privatwirtschaftliches Unternehmen ist, dessen Aktivitäten auf finanzielle Wertschöpfung ausgerichtet sind, so sind doch die öffentlichen Ansprüche bei der FHG in den Unternehmenszielen berücksichtigt. Dies rechtfertigt die Einführung einer zusätzlichen Perspektive, welche mit Bezug auf die öffentliche Infrastrukturdienstleistung des Flughafens im Folgenden als Standortperspektive bezeichnet wird.

Anschließend wurde innerhalb der fünf Perspektiven eine Aufteilung der strategischen Unternehmensziele in Kernaspekte und Leistungstreiber durchgeführt. In der Auflistung der strategischen Ziele der Flughafen Hamburg GmbH war bereits eine Einteilung in Oberziele und Unterziele vorgenommen. Daher wurde dieser Einteilung zur Bestimmung der Kernaspekte und Leistungstreiber weitestgehend gefolgt. Die Oberziele der unteren Perspektiven (Standort-, Lern- und Entwicklungs-, Prozess- und Kundenperspektive) sind dabei die Leistungstreiber der nächst höheren Perspektiven. Die Finanzperspektive

stellt das oberste Ziel dar. Die nachfolgende Tabelle 7-1 fasst die Aufteilung in Kernaspekte und Leistungstreiber zusammen.

Das Kriterium zur Aufteilung der verschiedenen Ziele in Tabelle 7-1 in Ergebniskennzahlen/Kernaspekte und Leistungstreiber in den einzelnen Perspektiven (vgl. Fußnote 2) war zunächst die Identifizierung der obersten Ziele. Diese wurden als Ergebniskennzahl betrachtet (z.B. hohe und langfristig stabile Ertragskraft und Rendite). Die Ziele, die nur indirekt zum Unternehmenserfolg beitragen und geeignet sind, die obersten Ziele zu erreichen, wurden als Leistungstreiber betrachtet (z.B. Entwicklung Non-Aviation-Anteil). Die Ziele sind über Kausalketten miteinander verbunden und führen nacheinander über die Leistungstreiber zu einer Werterhöhung in den verschiedenen Kernaspekten (z.B. Mitarbeitertreue, Schaffung des Dienstleistungsangebotes, Marktanteil) in den untergeordneten BSC-Perspektiven und letztlich zur Werterhöhung eines Ziels (z.B. Ertragswachstum) in der Finanzperspektive. Die Reihenfolge verläuft in der Regel von der Lern- und Entwicklungsperspektive zu der Prozessperspektive, nachfolgend zur Kundenperspektive und schließlich zur Finanzperspektive.

Wie bereits zuvor kurz angesprochen, erschien es sinnvoll, **auf der Basis der strategischen Unternehmensziele der Flughafen Hamburg GmbH, neben den vier traditionellen BSC-Perspektiven noch eine fünfte Perspektive für die BSC** der FHG einzuführen. Die Einführung einer zusätzlichen Perspektive soll nach Kaplan und Norton (1992, 1996a) unternehmensspezifisch geschehen und kann sogar notwendig sein, wenn es weitere Aspekte gibt, die einen strategischen Kernaspekt der Unternehmensleistung darstellen und nicht bereits in den anderen vier Perspektiven (Finanzperspektive, Kundenperspektive, Prozessperspektive, und Lern- und Entwicklungsperspektive) betrachtet wurden (Kaplan & Norton 1992, 1996a). Für die Flughafen Hamburg GmbH hat die Örtlichkeit im Gegensatz zu vielen anderen Branchen eine hohe Bedeutung. Aus Sicht der Stadt Hamburg hat die Nachfrage nach Flugverkehr eine hohe wirtschaftliche Bedeutung. Weiterhin wird eine hohen Anzahl von Arbeitsplätzen auf dem Flughafengelände selbst geschaffen. Die Nähe des Flughafens zur Innenstadt besitzt einerseits den Vorteil der guten Erreichbarkeit, andererseits den Nachteil, dass die Anwohner in ihrem Ruhebedürfnis gestört werden. Für die Standortsicherung des Flughafens ist es daher notwendig, eine hohe Akzeptanz bei den Anwohnern zu besitzen und aufrecht zu erhalten, sowie die wirtschaftliche Rolle des Flughafens in der Region zu bewahren. Seine Daseinsvorsorgeausgaben kann der Airport nur dann an seinem jetzigen Standort wahrnehmen, wenn diese Faktoren bei allen Planungen ausreichend berücksichtigt werden. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Einführung einer neuen Perspektive. Die Bezeichnung dieser zusätzlichen Perspektive ist durch die Besonderheit des Flughafens als ein Unternehmen mit einem teilweise „öffentlichen“ Auftrag bzw. Anspruch begründet. Dieser führt dazu, dass wesentliche Unternehmensziele sich auf die Rolle des Flughafens als Standort in der Stadt Hamburg beziehen und sich daher in den vier Kernperspektiven nicht angemessen abbilden lassen. Diese fünfte **Standortperspektive** hat Bezüge in allen anderen vier Perspektiven der Sustainability Balanced Scorecard.

Tabelle 7-1: Strategische Ziele der Flughafen Hamburg GmbH

<table>
<tr><th></th><th>Finanz-perspektive</th><th>Kunden-perspektive</th><th>Prozessperspektive</th><th>Lern- u. Entwicklungsperspektive</th><th>Standort-perspektive</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Kernaspekte</td><td rowspan="4">hohe und langfristig stabile Ertragskraft und Rendite</td><td rowspan="4">Ausbau des Marktanteils am deutschen Luftverkehr</td><td>Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen</td><td rowspan="2">Unternehme-risch denkende Mitarbeiter</td><td rowspan="2">Stärkung d. Rolle als Wachstums-motor f. d. Region</td></tr>
<tr><td>Vermarktung von Know-how und Dienstleistungen</td></tr>
<tr><td>Entwicklung von Drehkreuzfunktion</td><td rowspan="2">Stärkung der Rolle als zuverlässiger und attraktiver Arbeitgeber</td><td rowspan="2">Pflege guter Beziehungen zur Nachbarschaft</td></tr>
<tr><td>Lärm- und Umweltschutz</td></tr>
<tr><td rowspan="7">Leistungstreiber</td><td rowspan="3">Entwicklung non-Aviation Anteil (Geschäfte, die vom Flughafen getätigt werden, aber nicht direkt mit dem Fliegen verknüpft sind)</td><td>Erhöhung der Kundenzufriedenheit</td><td>Entwicklung von Drehkreuzfunktion</td><td rowspan="3">Förderung von Engagement u. Leistungsbereitschaft d. Mitarbeiter durch vertrauensvolle Zusammenarbeit</td><td>Vorausschauende Einhaltung der umweltrechtlichen Anforderungen</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Wettbewerbsfähiges Preis-/ Leistungsverhältnis</td><td>Direktverbindungen</td><td>freiwillige Setzung proaktiver Standards</td></tr>
<tr><td>bedarfsgerechter Ausbau des Flughafens</td><td rowspan="3">aktive Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg</td><td rowspan="2">gezielte Ansiedlung weiterer Unternehmen in der Region</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Entwicklung Luftverkehrsangebot</td><td rowspan="2">Ausbau des kundenspezifischen Servicekonzepts Leistungen aus einer Hand“</td><td>exzellentes Umweltmanagement</td></tr>
<tr><td>passagierfreundliche und betriebsgerechte Anlagen</td><td>Kooperation mit anderen Flughäfen und dem Hamburger Hafen</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Förderung von Image und Akzeptanz, Etablierung d. Marke „Hamburg Airport“</td><td>reibungslose luft- und landseitige Verkehrsabwicklung</td><td rowspan="3">Sicherung und Entwicklung attraktiver Arbeitsplätze</td><td>optimales Luftverkehrsangebot für Hamburg und den Norden</td></tr>
<tr><td>wettbewerbsfähige Bodenverkehrsdienste</td><td rowspan="2">Förderung der Infrastruktur zur Verkehrsanbindung</td></tr>
<tr><td>schlanke und schnelle Abläufe und Entscheidung</td></tr>
</table>

7.5.3 Ermittlung der unternehmensindividuellen Umweltexponiertheit

Auf Grundlage der Arbeit der Stabsstelle Umweltschutz konnten alle am Flughafen Hamburg auftretenden Umweltauswirkungen erfasst werden. Sie wurden in Emissionen, Abfall, Stoffeinsatz, Lärm und andere Einwirkungen kategorisiert. Die festgestellten Umweltauswirkungen wurden anschließend nach den Orten ihres Auftretens untergliedert. Beispielsweise wurden die Bürogebäude, die Terminals und die Feuerwehr als relevante Orte identifiziert und diesen Umweltauswirkungen in den genannten Kategorien zugeordnet. So wurde die gesamte Umweltbelastung des Flughafens detailliert erfasst.

7.5.4 Ermittlung der unternehmensindividuellen Sozialexponiertheit und Auflistung der Stakeholder

Um die unternehmensindividuelle Sozialexponiertheit zu erarbeiten, wurden die direkten und indirekten Stakeholdern des Flughafens identifiziert. Dabei wurden die Stakeholder innerhalb dieser beiden Kategorien weiter unterteilt nach internen Stakeholdern, Anspruchsgruppen entlang der Wertekette, im lokalen Umfeld sowie gesellschaftliche Stakeholdergruppen. Diese Aufstellung entstand in Zusammenarbeit mit den Führungskräften und Mitarbeitern der Stabsstellen Umweltschutz und Controlling. Anschließend wurden die Ansprüche der einzelnen Stakeholder an den Flughafen beschrieben, um deutlich zu machen, in welchem Maß die FHG soziale Verantwortung aufgrund der Gesamtheit der Stakeholderansprüche übernehmen muss.

7.5.5 Überblick über die wesentlichen Kausalketten der Strategy Map

Mit Hilfe der im folgenden Abschnitt 7.5.6 dargestellten strategischen Zusammenhänge konnte zum Abschluss der Projektgruppenarbeit in einem weiteren Schritt eine Strategy-Map (Abbildung 7-2) erstellt werden. Sinn dieser Strategy-Map ist die grafische Darstellung und damit Verdeutlichung aller Ursache-Wirkungs-Ketten zwischen den Unternehmenszielen und ggf. strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekten über alle fünf Perspektiven hinweg. Im Folgenden wird zunächst die **gesamte Strategy Map im Überblick** wiedergegeben, bevor die strategische Relevanz von Umwelt- und Sozialaspekten und die zugehörigen Kausalketten innerhalb und zwischen den Perspektiven beschrieben und erläutert sowie eine ausführlichere Vorstellung der Funktion jeder Perspektive vorgenommen werden.

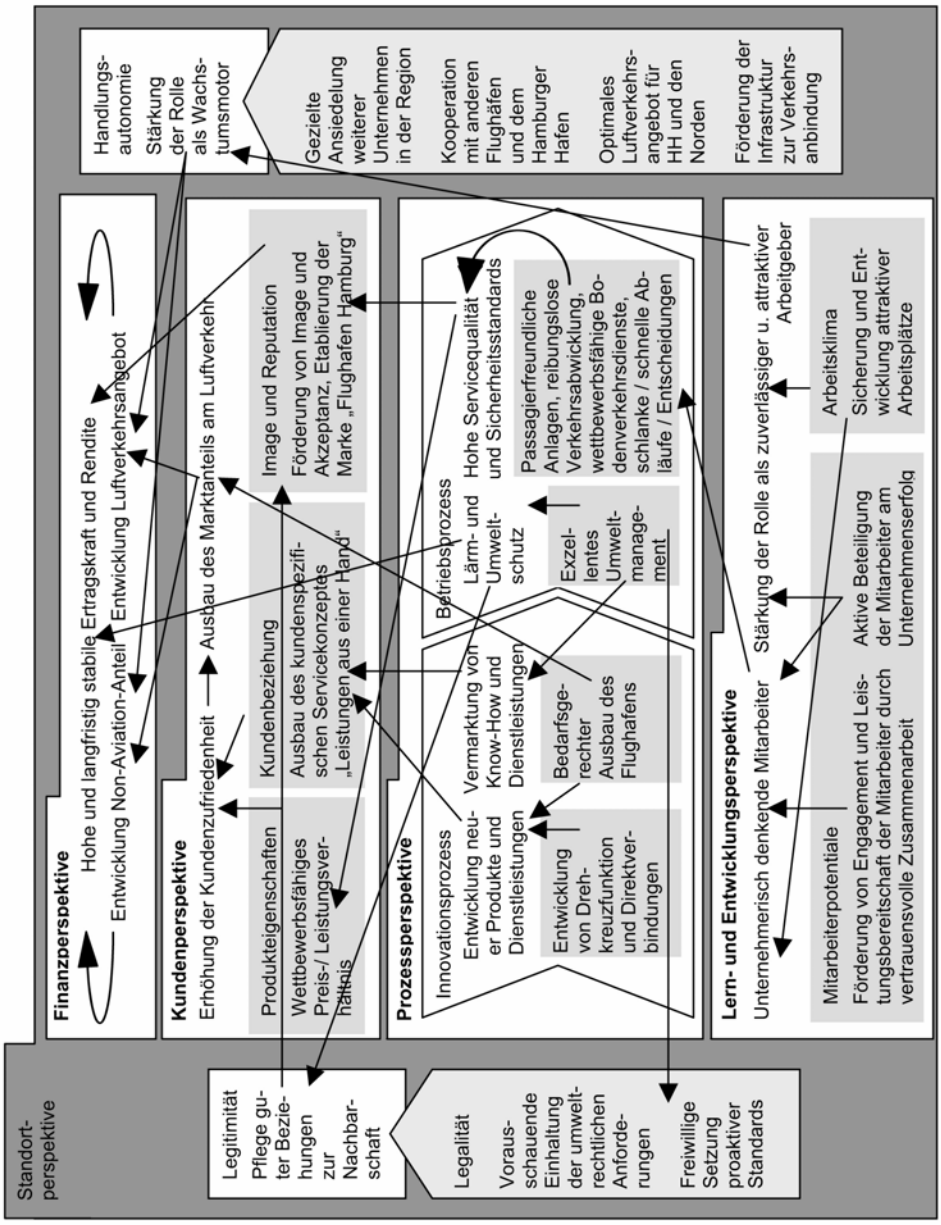

Handlungs-autonomie
Stärkung der Rolle als Wachs-tumsmotor
Gezielte Ansiedelung weiterer Unternehmen in der Region
Kooperation mit anderen Flughäfen und dem Hamburger Hafen
Optimales Luftverkehrs-angebot für HH und den Norden
Förderung der Infrastruktur zur Verkehrs-anbindung
Finanzperspektive
Hohe und langfristig stabile Ertragskraft und Rendite
Entwicklung Non-Aviation-Anteil
Entwicklung Luftverkehrsangebot
Kundenperspektive
Erhöhung der Kundenzufriedenheit
Ausbau des Marktanteils am Luftverkehr
Produkteigenschaften
Kundenbeziehung
Image und Reputation
Förderung von Image und Akzeptanz, Etablierung der Marke „Flughafen Hamburg"
Wettbewerbsfähiges Preis-/ Leistungsver-hältnis
Ausbau des kundenspezifi-schen Servicekonzeptes „Leistungen aus einer Hand"
Prozessperspektive
Innovationsprozess
Entwicklung neu-er Produkte und Dienstleistungen
Vermarktung von Know-How und Dienstleistungen
Bedarfsge-rechter Ausbau des Flughafens
Entwicklung von Dreh-kreuzfunktion und Direktver-bindungen
Betriebsprozess
Lärm- und Umwelt-schutz
Hohe Servicequalität und Sicherheitsstandards
Exzel-lentes Umwelt-manage-ment
Passagierfreundliche Anlagen, reibungslose Verkehrsabwicklung, wettbewerbsfähige Bo-denverkehrsdienste, schlanke / schnelle Ab-läufe / Entscheidungen
Lern- und Entwicklungsperspektive
Unternehmerisch denkende Mitarbeiter
Stärkung der Rolle als zuverlässiger u. attraktiver Arbeitgeber
Arbeitsklima
Sicherung und Ent-wicklung attraktiver Arbeitsplätze
Mitarbeiterpotentiale
Förderung von Engagement und Leis-tungsbereitschaft der Mitarbeiter durch vertrauensvolle Zusammenarbeit
Aktive Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg
Standort-perspektive
Legitimität
Pflege gu-ter Bezie-hungen zur Nachbar-schaft
Legalität
Voraus-schauende Einhaltung der umwelt-rechtlichen Anforde-rungen
Freiwillige Setzung proaktiver Standards

Abbildung 7-2: Strategy Map der FHG

7.5.6 Verknüpfung zwischen Umwelt-, und Sozialaspekten und den strategischen Zielen

Ziel der Verknüpfung zwischen Umwelt- und Sozialaspekten und strategischen Zielen ist die Identifizierung derjenigen Umwelt- und Sozialaspekte, die eine strategische Relevanz bei der FHG besitzen, d.h. die geeignet sind, das Erreichen der strategischen Ziele zu behindern oder zu fördern.

Es wurden daher die ermittelten **Umwelt- und Sozialaspekte mit den strategischen Zielen in den fünf Perspektiven in einer Matrix gegenübergestellt** und die einzelne Aspekte jeder Perspektive, für die eine strategische Relevanz identifiziert wurde, genauer diskutiert. Dabei werden für jede der Perspektiven zunächst die strategisch relevanten Umweltaspekte und in einem zweiten Schritt die Sozialaspekte untersucht.

Damit kann ermittelt werden, welche Umwelt- und Sozialaspekte strategische Relevanz besitzen, welchen strategischen Stellenwert sie haben und worin die strategische Bedeutung und der Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele bestehen. In einem weiteren Schritt können aus diesen Zusammenhängen die Kausalketten für eine Strategy-Map erarbeitet werden. Im Folgenden wird die strategische Relevanz von Umwelt- und Sozialaspekten und die sich ergebenden strategisch relevanten Kausalketten systematisch für jede der BSC-Perspektiven einzeln diskutiert.

7.5.6.1 Finanzperspektive

Am Flughafen Hamburg wurden bislang **Investitionen im Lärmschutzbereich** getätigt, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen (freiwillige Lärmschutzprogramme und Lärmschutzhalle). In dem Fall einer Novellierung des Fluglärmschutzgesetzes können weitere Maßnahmen erforderlich werden, die zusätzliche Kosten verursachen würden. Das hätte einen direkten Effekt auf die Ertragskraft der Flughafen Hamburg GmbH.

Die Erweiterung und Verbesserung des Luftverkehrsangebots ist ein Kernaspekt der Finanzperspektive. Dieser verursacht ein höheres Einkommen für die Flughafen Hamburg GmbH und stellt daher eines der höchsten finanziellen Ziele des Unternehmens dar.

Jedoch können bestimmte **Erweiterungen des Luftverkehrsangebots** höhere Lärmbelastung verursachen. Diese werden allerdings im Flughafenumfeld **durch ein Lärmkontingent begrenzt**. Im Mai 1999 wurde die Betriebsgenehmigung des Flughafens durch folgende Formulierung ergänzt: „Der vom Betrieb des Flughafens ausgehende Fluglärm darf im Vergleich zum Jahr 1997 nicht ansteigen. Maßgeblich für den Vergleich ist die Größe der Fläche, die von der Isophone von 62 dBA des energieäquivalenten Dauerschallpegels Leq_3 über die sechs verkehrsreichsten Monate eines Jahres umschlossen wird. Die Größe der Fläche darf den Wert des Jahres 1997 (Referenzjahr) nicht überschreiten. Die Größe der Fläche des Referenzjahres betrug 20,39 km^2.“

Der Betreiber des Flughafens hat die Einhaltung des Lärmkontingents jährlich zu überprüfen und nachzuweisen. Wäre die Fläche größer als die Bezugsfläche, so hätte der Betreiber des Flughafens mit eigenen Maßnahmen darauf hinzuwirken, dass die Größe der Bezugsfläche im darauf folgenden Jahr wieder eingehalten wird.

Gelänge dies nicht, so wäre die zuständige Behörde berechtigt, ab dem darauf folgenden Jahr die Herabsetzung des Koordinierungseckwerts soweit und solange anzuordnen (Reduzierung der Flugbewegungen), bis die Größe der Bezugsfläche wieder eingehalten wäre.

Die Erweiterung des Luftverkehrsangebots hat durch ihre dazugehörige erhöhte Lärmbelastung negative Auswirkungen im sozialen Umfeld der Flughafennähe. Durch eine Erweiterung des Luftverkehrsangebots können verschiedene Anspruchsberechtigte betroffen sein.

Die **Stadt Hamburg** etwa hat, als direkter, gesellschaftlicher und anspruchsberechtigter Stakeholder des Flughafens das Ziel verfolgt, dass der Flughafen mit Hilfe eines sozialen und umweltverträglichen Umfeldes gute Beziehungen zur Nachbarschaft unterhält (die Stadt hat dazu etwa die Stelle eines Fluglärmbeauftragten geschaffen). Diesem Anspruch steht eine vermehrte Lärmbelastung durch eine Erweiterung des Flugbetriebes entgegen.

Die **Nachbarn des Flughafens**, als potenzielle indirekte Anspruchsteller im lokalen Umfeld, verlangen von der Flughafen Hamburg GmbH wirksame Maßnahmen gegen den Fluglärm, u.a. eine Nachtflugbeschränkung und möglichst kurze Betriebszeiten. Die Erweiterung des Luftverkehrsangebots widerspricht diesem Begehren und kann eine negative Reaktion in der Nachbarschaft bewirken.

Das **Land Schleswig-Holstein**, bzw. seine Gemeinden in der Flughafenumgebung, als indirekte, gesellschaftliche Stakeholder des Flughafens, wünschen ebenfalls eine Lärmverminderung durch eine Nachtflugbeschränkung sowie möglichst kurze Betriebszeiten. Diesem Wunsch steht die Ausweitung des Luftverkehrsangebots ebenfalls entgegen.

Die Finanzperspektive soll einerseits die finanzielle Leistung darstellen, die von einer Strategie erwartet wird, und andererseits die Bezugsgröße für die anderen drei Perspektiven sein. Zudem kann sie deutlich machen, ob eine Unternehmensstrategie tatsächlich zu dem erwarteten ökonomischen Erfolg führt. Tabelle 7-2 fasst die Ziele und Kernaspekte in der Finanzperspektive für die FHG zusammen.

Tabelle 7-2: Unternehmensspezifische Kernaspekte und Leistungstreiber der FHG in der Finanzperspektive

Kernaspekte z.B. (vgl. Kaplan & Norton)	**Unternehmensspezifisch: Flughafen Hamburg GmbH**
Ertragswachstum und –mix	Ertragskraft und Rendite (Ergebniskennzahl)
Nutzung von Vermögenswerten/ Investitionsstrategie	Entwicklung des Non-Aviation Geschäftsanteils (Leistungstreiber)
	Erweiterung des Luftverkehrsangebots (Leistungstreiber)

Die Finanzperspektive stellt mit dem **Ziel der Sicherstellung einer hohen und langfristig stabilen Ertragskraft und Rendite** einen einzigen **Kernaspekt** aus dem Bereich Ertragswachstum. Dieser ist das oberste Ziel der Flughafen Hamburg GmbH und gleichermaßen das Oberziel für alle anderen Perspektiven der SBSC.

Der Hamburg Airport wird mit einem neuen integrierten, wertorientierten Controlling-System gesteuert. Damit wird ein umfassendes Instrumentarium von neuen Steuerungsgrößen und schnellen, breiter angelegten Berichtsprozessen angewendet. Das neue Controlling-Instrumentarium schafft Transparenz sowohl für das Management der Hamburg Airport-Gruppe als auch in der externen Berichterstattung.

Für das Erreichen des oben genannten Kernaspekts, existieren **zwei Leistungstreiber**:

1. die **Entwicklung des Luftverkehrsangebots** und

2. die **Erweiterung des Non-Aviation-Anteils**.

Andere Aspekte, die einen Einfluss auf den Kernaspekt der Sicherstellung einer hohen und langfristig stabilen Ertragskraft und Rendite haben, sind:

- Die **Förderung von Image und Akzeptanz**, **Etablierung der Marke „Hamburg Airport“** (Kundenperspektive)
- Der **Lärm- und Umweltschutz** (Prozessperspektive)

Die **Erweiterung des Luftverkehrsangebots** besitzt hohe Priorität am Hamburg Airport. Durch den Luftverkehr entsteht direktes Einkommen und damit im Endeffekt als oberstes Ziel Rendite.

Betrachtet man die **Erweiterung des Non-Aviation-Angebots**, so offeriert die Flughafen Hamburg GmbH die unterschiedlichsten Services für ihre direkten (primären) Kunden (Fluggesellschaften) sowie für indirekte (sekundäre) Kunden (Passagiere). Der Flughafen stellt Flächen für sowohl Geschäfte und Restaurants als auch Banken oder die Post zur Verfügung. Die Existenz dieser Angebote sorgt zum einen für einen kurzweiligen Aufenthalt im Terminalgebäude und zum anderen wiederum für Einkommen durch die Ladenmiete als sekundärer Effekt.

Andere Dienstleistungen die von den Kunden der Flughafen Hamburg GmbH in Anspruch genommen werden können, sind beispielsweise der Sicherheitsdienst, Catering, Luftfracht und die Abfertigung sowie die Bereitstellung von Flugzeugausrüstungs- und -instandhaltungsdiensten.

Die **Förderung von Image und Akzeptanz**, sowie die **Etablierung der Marke „Flughafen Hamburg“** (Kundenperspektive) beeinflussen die Ertragskraft und Rendite der Flughafen Hamburg GmbH durch Passagiere und Kunden für den Einzelhandel.

Lärm- und Umweltschutz stellt für die Standortsicherung des Flughafens einen wichtigen Faktor dar. Würde die Flughafen Hamburg GmbH die Ansprüche der Nachbarn beispielsweise diesbezüglich nicht erfüllen, entstünde eventuell Widerstand unter ihnen und damit eine Gefährdung der Ertragskraft und der Rendite.

7.5.6.2 Kundenperspektive

Die Fluggesellschaften als direkte Kunden des Flughafens profitieren in der Regel nicht direkt von einem guten Image des Flughafens, sondern nur indirekt von dessen erhöhter Akzeptanz bei den Passagieren. Um dieses Image zu erhöhen, spielt effektiver Umwelt- und Lärmschutz eine entscheidende Rolle. Der unvermeidliche Flug– und Bodenlärm trägt nicht zur Förderung eines positiven Images bei.

Ein **Kernaspekt der Kundenperspektive** ist ein **Angebot an attraktiven Verbindungen** und damit der **Ausbau des Marktanteils am deutschen Luftverkehr**.

Die Stadt Hamburg und die Nachbarschaft profitieren einerseits von diesem Ausbau des Marktanteils durch Wirtschaftswachstum, bzw. zusätzliche Reiseziele und –möglichkeiten. Jedoch stellt die Stadt Hamburg andererseits an sich selbst den Anspruch, die guten Beziehungen zur Bevölkerung und ein sozial- und umweltverträgliches Klima zu fördern (vgl. auch die Diskussion zu diesem Punkt bei der Finanzperspektive). Diese beiden Aspekte können sich widersprechen, wenn der Ausbau des Marktanteils negative soziale Auswirkungen mit sich bringt (z.B. durch verstärkte Lärmemissionen).

Auch wenn die Nachbarschaft des Flughafens vom Ausbau des Marktanteils profitiert (z.B. durch mehr Destinationen, oder indirekt durch mehr Einnahmen der Stadt Hamburg durch Steuern, Einzelhandel, usw.), so stehen die Ansprüche der Nachbarn (Lärmreduzierung) dem ersten Punkt entgegen, wenn sich die Anzahl der Flugbewegungen erhöht, um so mehr, wenn damit längere Betriebszeiten des Flughafens verbunden sind.

Die soziale Akzeptanz des Flughafens ist elementar wichtig für die zukünftige Standortsicherung (vgl. auch die Diskussion der Sozialaspekte in der Finanzperspektive). Aus diesem Grund wird mit Hilfe eines hervorragenden, über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehenden, Lärmschutzes ein positives Image bei den Anwohnern gefördert werden.

In der Kundenperspektive wird zunächst festgelegt, wer die Kunden eines Unternehmens sind. Als nächster Schritt sollen die Leistungen, die das Unternehmen den Kunden anbietet, definiert werden. Mit Hilfe seines Leistungsangebotes kann das Unternehmen dann einen Wettbewerbsvorteil im gewünschten Marktsegment anstreben und erlangen, z.B. wenn das Unternehmen die Wünsche der Kunden besser erfüllt als die Konkurrenz. Auf diese Weise können dann auch die finanzwirtschaftlichen Ziele besser erreicht werden. Tabelle 7-3 fasst die Kernaspekte der Kundenperspektive bei der FHG zusammen.[3]

Tabelle 7-3: Unternehmensspezifische Kernaspekte der FHG in derKundenperspektive

Kernaspekte z.B. (vgl. Kaplan & Norton)	**Unternehmensspezifisch: Flughafen Hamburg GmbH**
Marktanteil	Ausbau des Marktanteils am Luftverkehr (Ergebniskennzahl)
Kundenzufriedenheit	Erhöhung der Kundenzufriedenheit (Ergebniskennzahl)

Das Hauptziel der Kundenperspektive der Flughafen Hamburg GmbH ist der Ausbau des Marktanteils am Luftverkehr. Um dieses zu erreichen, wurde eine Kausalkette zwischen der Kundenzufriedenheit und dem Marktanteil gebildet. Das heißt, um den Marktanteil zu erhöhen, empfiehlt es sich sicherzustellen dass die Kunden mit den Dienstleistungen, die sie erhalten, zufrieden sind. Die Kundenzufriedenheit kann durch drei **Leistungstreiber** beeinflusst werden:

- ein **wettbewerbsfähiges Preis-/Leistungsverhältnis**
- der **Ausbau des kundenspezifischen Servicekonzepts „Leistungen aus einer Hand“**
- die **Förderung von Image und Akzeptanz, Etablierung der Marke „Flughafen Hamburg“**.

[3] Im Rahmen der Projektarbeit wurden die Fluggesellschaften als primäre, direkte Kunden betrachtet. Die Passagiere werden als sekundäre oder indirekte Kunden verstanden.

Ein **wettbewerbsfähiges Preis-/Leistungsverhältnis** wird durch eine hohe Servicequalität beeinflusst. Service mit hoher Qualität steigert die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte. Als Konsequenz daraus ergibt sich eine größere Kundenzufriedenheit.

Der Gedanke hinter dem Angebot der **Leistungen aus einer Hand** ist derjenige, dass die Flughafen Hamburg GmbH durch Beteiligungsunternehmen die Airlines vollständig mit allen Dienstleistungen, die benötigt werden, versorgen kann. Mit Hilfe dieser Strategie vergrößert die Flughafen Hamburg GmbH ihre Angebotspalette am Standort. Zudem erhöhen diese Dienstleistungen (Passagierabfertigung, Gepäckabfertigung, Flugzeugabfertigung, Flugzeugwartung/-instandhaltung usw.) die Akzeptanz der Kunden und fördern das Image von einem soliden und vertrauensvollen Unternehmen. Das Erreichen dieses Ziels hängt von zwei weiteren Faktoren ab, welche Kernaspekte der Prozessperspektive sind. Diese sind:

- die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen und
- die Vermarktung von Know-how und Dienstleistungen.

Werden diese beiden Ziele verwirklicht, erhöht sich die Menge an angebotenen Dienstleistungen und damit die Kundenzufriedenheit (und letztlich der Gewinn bzw. die Rendite).

Auf der anderen Seite wird die **Förderung von Image und Akzeptanz** des Flughafens direkt von der Pflege guter Beziehungen zur Nachbarschaft und weiterhin von einer hohen Qualität der Dienstleistungen und der Sicherheitsstandards beeinflusst. Ein gutes Image ist insbesondere deshalb für den Hamburger Flughafen von Bedeutung, weil er fast vollständig von Wohngebieten umgeben ist. Es kann als unabänderlich angesehen werden, dass der Betrieb eines Flughafens einen negativen Effekt auf die Nachbarschaft besitzt. Er verursacht unvermeidbaren Lärm sowie Luftschadstoffe. Die Flughafen Hamburg GmbH hat daher beispielsweise ein Programm ins Leben gerufen, welches die Lärmpegel durch Schallschutzmaßnahmen reduzieren soll, damit das Image und die Akzeptanz unter den Anwohnern verbessert wird. Zu diesem Zweck wird der Einbau von Schallschutzfenstern sowie Schalldämmlüftern finanziell von der Flughafen Hamburg GmbH unterstützt.

7.5.6.3 Prozessperspektive

Ein Resultat der Entwicklung und des Ausbaus von Direktverbindungen, die zusätzlich zu den bestehenden angeboten werden, kann eine größere Anzahl von Flugbewegungen sein. In einem solchen Fall können vermehrt Luftschadstoffe sowie eine Verstärkung des Flug- und Bodenlärms entstehen. Überschreitet die Lärmerzeugung beispielsweise das durch das Lärmkontingent festgelegte Niveau, würde die Entwicklung und der Ausbau der Direktverbindungen dadurch limitiert.

Der Terminalneubau und damit die Erweiterung der Abfertigungskapazität trägt der für die Zukunft erwarteten nachfragebedingten Steigerung der Flugbewegungen am Hamburger Flughafen Rechnung. Durch den Neubau bzw. die Erweiterung des Flughafens

entstehen Auswirkungen auf die Natur und die Landschaft. Somit besteht die Herausforderung, dass der Ausbau so umweltverträglich wie möglich gestaltet werden sollte und weiterhin bei der späteren Nutzung ebenfalls für die Umwelt und die Nachbarschaft verstärkt Sorge getragen wird.

Für die Anrainer des Flughafens kann der Erweiterung der Flugverbindungen eine Verschlechterung der Wohnqualität durch erhöhtes Verkehrsaufkommen, Luftverunreinigungen, Lärm usw. bedeuten. Durch eine transparente Öffentlichkeitsarbeit im Sinne einer regelmäßigen Information der Anwohner kann die Akzeptanz für diese Erweiterung gesteigert werden.

Die Geschäftsprozesse, die es dem Unternehmen möglich machen, die Kunden durch Erfüllung ihrer Ansprüche zufrieden zu stellen, werden in der Prozessperspektive identifiziert. Wichtig sind hier die Prozesse, die das Erreichen der Ziele der Kunden- und damit auch der Finanzperspektive garantieren. Als ein weiterer Schritt können die internen Betriebsprozesse effektiver und effizienter gestaltet werden.

Tabelle 7-4: Unternehmensspezifische und umweltbezogene Kernaspekte der FHG in der Prozessperspektive

Kernaspekte z.B. (vgl. Kaplan & Norton)	**Unternehmensspezifisch: Flughafen Hamburg GmbH**
Innovationsprozess (Marktidentifizierung, Schaffung des Produktes/des Dienstleistungsangebots)	Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (Ergebniskennzahl)
	Vermarktung von Know-how und Dienstleistungen (Ergebniskennzahl)
Betriebsprozess (Herstellung des Produkts/ der Dienstleistung, Auslieferung des Produktes/der Dienstleistung)	Lärm- und Umweltschutz (Ergebniskennzahl)
	Hohe Servicequalität und Sicherheitsstandards (Ergebniskennzahl)

Der **Innovationsprozess**, der **Betriebsprozess** und der **Kundendienstprozess** sind die generischen **Kernaspekte in der Prozessperspektive**. Ergebniskennzahlen in der Prozessperspektive der Flughafen Hamburg GmbH wurden für den Innovationsprozess und den Betriebsprozess entwickelt (vgl. Tabelle 7-4). Der **Innovationsprozess** beinhaltet die **Ziele „Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen" sowie „Vermarktung von Know-how und Dienstleistungen"**. In der Kategorie **Betriebsprozesse** lassen sich

dagegen **zwei strategische Ziele** definieren. Dies ist zum einen der **„Lärm- und Umweltschutz“** und zum anderen **„hohe Servicequalität und hohe Sicherheitsstandards“**.

Weiterhin lässt sich für den Innovationsprozess ein einzelner Leistungstreiber identifizieren (Entwicklung/Ausbau von Drehkreuzfunktion und Direktverbindungen). Dieser Faktor bedingt den Kernaspekt „Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen“.

„Lärm- und Umweltschutz“ als ein dem Betriebsprozess zugeordneten Ziel besitzt gleichermaßen nur einen Leistungstreiber. „Exzellentes Umweltmanagement“ ist u.a. für guten Lärmschutz verantwortlich. Ebenso bedeutet exzellentes Umweltmanagement in diesem Bereich ein großes Know-how, das wiederum vermarktet werden kann (und damit Bezug zum Kernaspekt Innovationsprozess in der Prozessperspektive hat). Lärmschutz ergab sich in der Strategy-Map als sehr zentraler Aspekt, da er eine hohe Relevanz für das Erreichen der strategischen Unternehmensziele besitzt. Es besteht auch ein kausaler Zusammenhang zwischen Lärmschutz und dem Kernaspekt „Pflege guter Beziehungen zur Nachbarschaft“. Dieser Zusammenhang ist so zu erklären, dass, solange viel für den Lärmschutz seitens des Flughafens geleistet wird, die Anwohner „zufrieden“ sind. Somit behält der Flughafen seine Legitimität an diesem Standort. Ein weiterer Effekt, den das Umweltmanagement besitzt, ist die Durchsetzung und Bekanntmachung freiwillig gesetzter, proaktiver Standards im Umweltbereich. Auch durch diesen Faktor wird Standortsicherung betrieben, da die Legitimität erhöht wird.

Die Flughafen Hamburg GmbH nimmt verschiedene Maßnahmen zur Reduzierung des Lärms am Standort wahr. Besonders relevant sind dabei die folgenden:

- Gestaffelte Landegebühren: „Seit 1981 nutzt die Flughafen Hamburg GmbH lärmabhängige Landegebühren, um den Einsatz von lauten Flugzeugen zu verteuern und den Fluggesellschaften damit einen finanziellen Anreiz zu geben, ihre alten, lauten Maschinen auszumustern.“ (FHG 1999).
- Nachtflugbeschränkung: Zwischen 23:00 und 6:00 Uhr dürfen Linienflugzeuge normalerweise nicht mehr starten und landen. Ausgenommen sind zwei Postmaschinen, Flugzeuge in Notsituationen, Katastropheneinsätze sowie Flüge aus anderem öffentlichen Interesse (FHG 1999).
- Lärmschutzprogramme: Durch freiwillige Programme der Freien und Hansestadt Hamburg und der Flughafen Hamburg GmbH, die die gesetzliche Anforderungen überschreiten, wurde seit 1978 der Einbau von Schallschutzfenstern in rund 10.000 Haushalten mit insgesamt rund 26 Millionen Euro gefördert.
- Versorgung der Flugzeuge mit klimatisierter Luft und Strom seitens der Flughafen Hamburg GmbH um die Lärmbelästigung am Vorfeld zu reduzieren. Auf diese Weise kann erreicht werden, dass die Hilfstriebwerke der Maschinen, die sonst zur Energieversorgung und Air-condition genutzt werden, ausgestellt werden.
- Bau einer Lärmschutzhalle zur Reduzierung der Lärmerzeugung von Flugzeugen bei Triebwerksprobeläufen.

- Lärmmessung am Flughafen Hamburg mit dem Einsatz von 13 festen und 2 mobilen Messcontainern im Flughafenumfeld.

Gleich mehrere **Leistungstreiber** lassen sich **für den Kernaspekt „hohe Servicequalität und Sicherheitsstandards“** benennen. Dies sind:

- Passagierfreundliche Anlagen
- Reibungslose luft- und landseitige Verkehrsabwicklung
- Wettbewerbsfähige Bodenverkehrsdienste
- Schlanke und schnelle Abläufe und Entscheidungen

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Bodenverkehrsdienste (Tochterfirmen – CATS, STARS, SAEMS usw. – die Dienstleistungen wie Flugzeugabfertigung, Gepäckabfertigung, Flugzeugwartung/-instandsetzung durchführen) zu gewährleisten, sind weiterhin „unternehmerisch denkende Mitarbeiter“ (Kernaspekt der Lern- und Entwicklungsperspektive) notwendig, die einen positiven Einfluss darauf haben, Abläufe schnell und reibungslos zu gestalten, so dass ebenfalls die land- und luftseitige Verkehrsabwicklung reibungslos funktionieren kann.

7.5.6.4 Lern- und Entwicklungsperspektive

Für die Erarbeitung der Sustainability Balanced Scorecard wurden nur diejenigen Aspekte beachtet, die direkte Folgen für das Erreichen der Unternehmensziele besitzen. **Kausale Zusammenhänge zwischen Umwelt- und Sozialaspekten sind aber häufig sehr indirekt und komplex**. Daher konnten innerhalb der Projektarbeit keine strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte in der Lern- und Entwicklungsperspektive identifiziert werden.

Tabelle 7-5: Unternehmensspezifische Kernaspekte der FHG in der Lern- und Entwicklungsperspektive

Kernaspekte z.B. (vgl. Kaplan & Norton)	**Unternehmensspezifisch: Flughafen Hamburg GmbH**
Mitarbeiterproduktivität	Unternehmerisch denkende Mitarbeiter (Ergebniskennzahl)
Mitarbeiterzufriedenheit	Stärkung der Rolle als zuverlässiger und attraktiver Arbeitgeber (Ergebniskennzahl)

Die Lern- und Entwicklungsperspektive stellt die erforderliche Infrastruktur, d.h. Personal, Organisationssysteme und -prozesse, dar, die für das Erreichen der strategischen Ziele in den anderen Perspektiven notwendig sind. Es soll eine lernende und wachsende Organisation entstehen. Hierfür ist es notwendig, dass die Mitarbeiter über die erforderlichen Fähigkeiten, Informationen und Motivation verfügen (vgl. Kaplan u. Norton 1997).

Die Lern- und Entwicklungsperspektive besitzt bei der Flughafen Hamburg GmbH **zwei strategische Ziele**. Das erste Ziel ist die **Stärkung der Rolle als zuverlässiger und attraktiver Arbeitgeber**. Dieser Aspekt kann der Kategorie Mitarbeitertreue zugeordnet werden. Das zweite Ziel ist die **Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen**. Hier erfolgte eine Zuordnung in den Bereich Mitarbeiterproduktivität.

Betrachtet man das Ziel der Stärkung der Rolle als attraktiver Arbeitgeber, so sind in der Strategy-Map (s. Abbildung 7-2) **zwei Leistungstreiber** vorhanden, die diesen Aspekt beeinflussen können.

Zum einen ist das die **aktive Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg**. Diese wird durch entsprechende Maßnahmen direkt gefördert z.B. durch leistungsbezogene Entgelte und andere nicht-finanzielle Anreize.

Zum anderen bedingt die **Sicherung und Entwicklung attraktiver Arbeitsplätze** die Stärkung der Rolle als attraktiver Arbeitgeber. Hier spielt die Mitarbeiterzufriedenheit eine große Rolle. Sind bestehende Ansprüche in dieser Hinsicht relativ gut erfüllt (z.B. abwechslungsreiche Tätigkeiten, kompetente Vorgesetzte/Kollegen, angemessenes Gehalt), wird der Flughafen als attraktiver Arbeitgeber betrachtet.

Weiterhin ist eine kausale Verbindung dadurch gegeben, dass ein zuverlässiger und attraktiver Arbeitgeber die Rolle des Flughafens als Wachstumsmotor für die Region unterstützt (vgl. Standortperspektive). Durch die vorhandenen Arbeitsplätze bei der Flughafen Hamburg GmbH entstehen wiederum zusätzliche Arbeitsplätze in der Region, die das Wirtschaftswachstum fördern können. Somit trägt die Flughafen Hamburg GmbH auch zu ihrer Rolle als Wachstumsmotor bei.

Unternehmerisch denkende Mitarbeiter zu beschäftigen und zu fördern ist ein weiteres Ziel der Flughafen Hamburg GmbH. Dafür sind ebenfalls die oben erwähnten Leistungstreiber „Sicherung und Entwicklung attraktiver Arbeitsplätze“ sowie „aktive Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg“ erforderlich. Als zusätzlicher Leistungstreiber lässt sich hier noch die „Förderung von Engagement und Leistungsbereitschaft durch vertrauensvolle Zusammenarbeit“ anführen.

Durch entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten lässt sich die Qualifikation der Mitarbeiter für ihre Tätigkeiten erhöhen. Die Zusammenhänge und Abläufe im Unternehmen können damit deutlich werden und die Identifikation mit dem Unternehmen stärken.

Das Ziel der Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen führt zu den Leistungstreibern „schlanke und schnelle Abläufe und Entscheidungen“ sowie „wettbewerbsfähige Bodenverkehrsdienste (Tochterfirmen – CATS, STARS, SAEMS usw. – die Dienstleistungen wie Flugzeugabfertigung, Gepäckabfertigung, Flugzeugwartung/-in-

standsetzung durchführen)“ in der Prozessperspektive. Eine weitere Kausalkette führt von dem Kernaspekt „Stärkung der Rolle als zuverlässiger und attraktiver Arbeitgeber“ direkt zu dem Kernaspekt der Kategorie Handlungsautonomie erhalten (Standortperspektive). Hier soll die Rolle des Flughafens Hamburg als Wachstumsmotor für die Region gestärkt werden.

7.5.6.5 Standortperspektive

In der konventionellen Balanced Scorecard ist Erfolg im marktlich-ökonomischen Umfeld im Allgemeinen das ranghöchste Ziel bei gewinnorientierten Unternehmen. Prozesse außerhalb dieses marktlichen Umfeldes werden daher kaum betrachtet. **Strategisch relevante Umwelt- und Sozialaspekte** können sich aber **oft gerade im nicht-marktlichen Umfeld der Unternehmen** ergeben (vgl. Kapitel 2). Die Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten auf z.B. die Umwelt, werden von Akteuren in unterschiedlichen Umfeldern (marktlich-ökonomisches, rechtliches, natürliches oder gesellschaftliches Umfeld) wahrgenommen und bewertet. Umwelt- und Sozialaspekte können in allen diesen Umfeldern auftreten und für das Unternehmen strategische Relevanz besitzen, was ggf. auch die Einführung einer zusätzlichen, fünften Perspektive in die BSC erforderlich macht. Dies gilt in besonderem Maße auch bei der FHG, die sich zwingend in einem Spannungsfeld bewegt, da sie nicht nur ökonomischen Anforderungen erfüllen, sondern auch die Interessen der Daseinsvorsorge der Region bedienen muss. Dort erwies es sich (wie oben bereits näher ausgeführt) als sinnvoll, eine Standortperspektive einzuführen. An dieser Stelle sollen nun die identifizierten Umwelt- und Sozialaspekte auf ihre strategische Relevanz für die Unternehmensziele in der Standortperspektive der FHG hin untersucht werden.

Die **strategische Relevanz der Umweltaspekte** ergibt sich vor allem **für** die **Ziele** der **„Pflege guter Beziehungen zur Nachbarschaft“** eines **„optimalen Luftverkehrsangebots für Hamburg und den Norden“**, und der **„Förderung der Infrastruktur zur Verkehrsanbindung“** des Flughafens **in der Standortperspektive**. Die Umwelt- und Sozialaspekte haben somit teilweise strategisch relevanten Einfluss auf die Standortsicherungsaktivitäten des Flughafens.

Die Anwohner in der Nachbarschaft des Flughafens sind unmittelbar von den Umweltauswirkungen des Flughafens in Form von Luftemissionen (Abgase und Geruchsemissionen der Flugzeuge) und Flug- und Bodenlärm betroffen. Um gute Beziehungen zu diesen Anwohner zu erreichen, werden zusätzlich zu den gesetzlichen Anforderungen freiwillige Maßnahmen z.B. im Bereich des Lärmschutzes durchgeführt.

Durch die benötigte Infrastruktur zur Verkehrsanbindung besteht weiterhin die Möglichkeit der vermehrten Belastung von Anwohnern durch Lärm und Luftemissionen. Andererseits wird mit dem Bau der S-Bahn-Anbindung versucht, diesem Problem entgegenzuwirken. Bis diese Anbindung allerdings fertig gestellt ist, existiert weiterhin die Möglichkeit einer ungemindert steigenden Belastung der Anwohner durch Emissionen und Lärm.

Es besteht eine strategische Relevanz der Sozialaspekte bei drei Zielen der Standortperspektive. Diese Ziele sind: „gezielte Ansiedlung weiterer Unternehmen (in der Region)“, „Förderung der Infrastruktur zur Verkehrsanbindung“, sowie „Lärmschutzprogramme für die Anwohner“.

Um ein attraktives Luftverkehrsangebot gewährleisten zu können, sind im wesentlichen lange Betriebszeiten für den Flugverkehr nötig. Eine lange Betriebszeit des Flughafens ermöglicht mehr Flugbewegungen und damit die Erfüllung der Ansprüche der Fluggesellschaften und der Wirtschaftsregion. Die geforderte und durchgesetzte Nachtflugbeschränkung als ein Teil der Lärmschutzaktivitäten steht diesen Ansprüchen entgegen.

Die Standortperspektive ist eine zusätzliche Perspektive, die für die Sustainability Balanced Scorecard der Flughafen Hamburg GmbH definiert wurde. Die Lage des Flughafen Hamburg inmitten von Wohngebieten intensiviert hier die Bedeutung der Standortperspektive. Beispielsweise stellen die Anwohner innerhalb dieser Wohngebiete wie oben beschrieben Ansprüche bezüglich des Lärmschutzes. Andere strategisch relevante Umwelt- und Sozialansprüche konnten bezüglich von verkehrsbedingten Emissionen und bei der Unternehmensansiedlung identifiziert werden. Die strategische Relevanz bestimmter Umwelt- und Sozialaspekte wird durch die in der Strategy-Map dargestellten Kausalketten abgebildet.

Tabelle 7-6: Unternehmensspezifische Kernaspekte der FHG in der Standortperspektive

Kernaspekte z.B. (vgl. Kaplan & Norton)	**Unternehmensspezifisch: Flughafen Hamburg GmbH**
Legitimität	Pflege guter Beziehungen zur Nachbarschaft (Ergebniskennzahl)
Handlungsautonomie/ -spielraum	Stärkung der Rolle als Wachstumsmotor (Ergebniskennzahl)

Diese zwei Faktoren (Legitimität und Handlungsautonomie) sind als die beiden Kernaspekte in der Standortperspektive festgelegt worden. Die Stärkung der Rolle als Wachstumsmotor hat eine Auswirkung auf die beiden Leistungstreiber in der Finanzperspektive (Entwicklung des Non-Aviation-Anteils und Entwicklung des Luftverkehrsangebots) und wird durch die Stärkung der Rolle als zuverlässiger und attraktiver Arbeitgeber beeinflusst. Die „Pflege guter Beziehungen zur Nachbarschaft“ ist ein Leistungstreiber im Bereich Legitimität. Dieser wird wiederum wesentlich vom aktiven Lärmschutz beeinflusst. Eine weitere Folge guter Beziehungen zur Nachbarschaft kann die Förderung von Image und Akzeptanz sein.

Die im vorliegenden Kapitel beschriebenen Kausalketten für die Unternehmensziele und die strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte wurden einleitend mit Hilfe der

Strategy Map in Abbildung 7-2 grafisch und im Überblick dargestellt. Eine vollständige SBSC benutzt diese Ursache-Wirkungsketten/Kausalketten um auf Basis der Strategy-Map eine Verbindung zwischen den drei Aspekten der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Soziales) sowie grundsätzlich auch zwischen allen Unternehmensaktivitäten über Kennzahlen herzustellen.

7.6 Schlussfolgerungen aus der SBSC-Entwicklung bei der FHG

Im abschließenden fünften Abschnitt sollen die **wesentlichen Erkenntnisse und Erfahrungen** aus der Projektarbeit bei der FHG zusammengefasst und kommentiert werden. Wichtige Fragestellungen dabei sind die Einschätzung des Nutzens der SBSC, die Bewertung möglicher Probleme der SBSC sowie der Zusammenhang zwischen der Unternehmensstrategie und der SBSC-Struktur.

Vor einer Beantwortung dieser Fragen sollen aber zunächst die Einflüsse einer Reihe von Faktoren diskutiert werden. Hinsichtlich **situativer Faktoren** (z.B. Konflikten mit anderen Projekten oder Vorhaben oder Umstrukturierungsprozesse) sind für die FHG vor allem die Ereignisse des 11. September 2001 zu nennen. Diese hatten eine deutliche Fokussierung der Planungsaktivitäten auf die Bereiche Sicherheit und Überprüfung bestehender Pläne (mit dem Ziel der Schadensminimierung für die FHG aus den Ereignissen) zur Folge. Dies hatte auch Auswirkungen auf die Arbeit der Projektgruppe.

Im Hinblick auf **personelle, strukturelle und organisationelle Faktoren** waren vor allem die Stabstelle Umweltschutz und in begrenzterem Maße Mitarbeiter und Leitung der German Airport Consulting GmbH an der Projektphase beteiligt. Die federführende Beteiligung der Stabstelle Umweltschutz führte sicher dazu, dass ein Fokus stärker auf die Umwelt-, denn auf die Sozialaspekte gesetzt wurde. Allerdings war mit der besonders untersuchten Lärmproblematik am Flughafen ein Aspekt im Vordergrund der Projektgruppenarbeit, der auf der Grenze zwischen Umwelt- und Sozialaspekten angesiedelt war. Auch die strukturellen bzw. organisationellen Faktoren bei der FHG haben zu dieser Schwerpunktsetzung beigetragen, da der Umweltschutz eher zentral in einer Stabstelle organisiert ist, während das Sozialmanagement der FHG dezentral organisiert wird. Unterschiedliche Aspekte werden dabei etwa von der Personalabteilung und der Unternehmenskommunikation wahrgenommen.

Bezüglich der **methodischen Faktoren** lässt sich abschließend feststellen, dass zwar erste Erfahrungen mit der BSC-Methodik bei der FHG vorlagen, diese aber auf einen eng definierten Unternehmensbereich beschränkt waren. Die Entwicklung einer SBSC für das Gesamtunternehmen war aber noch nicht versucht worden. Grundsätzlich war die Einstellung bei der FHG gegenüber der BSC-Methodik eher kritisch (vgl. oben die Einschätzung, dass es sich bei der BSC möglicherweise um einen Managementmodetrend handelt). Insofern wurde ein mögliches Ergebnis des Projekts auch darin gesehen,

dass die Anwendung der BSC-Methodik ggf. aufzeigen könnte, dass wesentliche strategisch relevante Umwelt- und Sozialmanagementaktivitäten bei der FHG schon weitgehend implementiert sind.

Zu den **strategiebezogenen und strategischen Faktoren** lässt sich festhalten, dass bei der FHG eine starke Maßnahmenorientierung besteht. Als Folge dieser Maßnahmenorientierung waren die strategischen und operativen Unternehmensziele sehr detailliert und damit eine sehr gute Basis für die SBSC-Entwicklung bei der FHG. Zusammen mit dem detaillierten und konkreten Leitbild ermöglichte dies eine sehr umfassende Klärung der strategischen Ausgangslage als Basis für die anschließenden Schritte der SBSC-Formulierung.

Der **Nutzen** der für die FHG entwickelten **SBSC** liegt zur Zeit vor allem darin, dass sie die Annahmen über die Kausalbeziehungen zwischen den strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekten und den ökonomischen Unternehmenszielen sehr gut verdeutlicht. Dies erlaubt zum einen, gezielt Umweltschutzmaßnahmen oder Sozialmanagementaktivitäten zu initiieren, die auf Basis der bestehenden Kausalhypothesen als wertsteigernd angesehen werden können. Die Strategy Map unterstützt dabei die Kommunikation der Stabstelle Umweltschutz in Bezug auf diese Maßnahmen mit anderen Unternehmensbereichen und der Unternehmensleitung. Damit wird auch eine stärkere Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in das allgemeine Managementsystem der Unternehmung und mit den strategischen Unternehmenszielen ermöglicht.

Eine **mögliche Herausforderung**, die sich **bei der weiteren Entwicklung der SBSC** bei der FHG ergeben könnte, ist ggf. die Schwierigkeit, geeignete Kennzahlen für alle Unternehmensziele wie auch für die strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte zu entwickeln. Dies würde zum einen eine deutlich intensivere Abstimmung und Kommunikation zwischen den für die einzelnen Unternehmensziele primär verantwortlichen Unternehmensbereiche erfordern, und damit den Bedarf an Koordinationsressourcen deutlich erhöhen. Zum anderen ist zumindest im Umweltmanagementsystem die Verwendung von Indikatoren und Kennzahlen vorwiegend projektbezogen, was sich zumindest nicht vollständig mit der Verwendung von Kennzahlen in der BSC kompatibel erweisen könnte.

Der **Zusammenhang zwischen strategischen Unternehmenszielen und BSC-Struktur** ist aufgrund der gewählten Vorgehensmethodik sehr direkt. Die strategischen Unternehmensziele finden sich unmittelbar in der BSC wieder und sind dabei gleichzeitig in strategische Kernaspekte und in Leistungstreiber unterteilt. Unabhängig von der Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die BSC ist damit auch eine traditionelle BSC der FHG auf Basis der vorhandenen strategischen Unternehmensziele entwickelt worden. Diese kann unter anderem dazu verwendet werden, diese (ökonomischen) Unternehmensziele besser im Unternehmen zu kommunizieren. Dies trifft sich auch mit der eingangs genannten wesentlichen Motivation der FHG für die Beschäftigung mit der BSC-Methodik, nämlich die bessere Kommunikation innerhalb des Unternehmens.

Die Integration der strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte mittels der BSC-Methodik und die damit verbundene Einführung einer fünften „Standortperspektive“ ist

ein erster Ansatzpunkt für die weitere Integration von Umwelt- und Sozialthemen mit der Unternehmensstrategie. Insbesondere scheint die Standortperspektive (als eine „Nicht-Marktperspektive“) ein vielversprechender Ansatz zu sein, Prozesse außerhalb des marktlichen Umfeldes auf den „Radarschirm“ der strategischen Planung zu bringen. Die Standortperspektive ermöglicht eine Formalisierung und Strukturierung dieser schwachen Signale und damit die Ableitung konkreter Szenarien im Rahmen der strategischen Planung. Dies erlaubt eine Fokussierung der Umwelt- und Sozialmanagementaktivitäten des Flughafens im Sinne eines wertorientierten Stakeholdermanagements.

Im Rahmen des Projekts „Ein Management-Cockpit für unternehmerische Nachhaltigkeit” werden zur Zeit zwei Diplomarbeiten bei der FHG geschrieben. Eine dieser Arbeiten befasst sich mit der Analyse der Sinnhaftigkeit der Implementierung einer Sustainability Balanced Scorecard in der Flughafen Hamburg GmbH, und hier schwerpunktmäßig mit der Kennzahlenentwicklung für die SBSC (vgl. Díaz 2002). Das Thema der zweiten Diplomarbeit ist die Entwicklung einer abgeleiteten („untergeordneten“) Scorecard für die Stabsstelle „Umweltschutz“ (vgl. zum Konzept der abgeleiteten Umweltscorecard Figge et al. 2001a). Diese Arbeiten sollen aufbauend auf den identifizierten Nutzen und Schwierigkeiten die SBSC der FHG weiter konkretisieren und methodisch und operativ nutzbar machen.

8 OBI: Nachhaltigkeitsmanagement mit dem FOX

STEPHAN BOTSCHEN, TOBIAS HAHN, MARCUS WAGNER

8.1 Das Unternehmen und der Pilot-Bereich

8.1.1 Allgemeines zu OBI

Die OBI Bau- und Heimwerkermärkte GmbH & Co. KG Systemzentrale (OBI) in Wermelskirchen ist aktiv als Franchisegeber zur Betreuung von Einzelhandelsgeschäften. Diese betreiben insbesondere Handel mit Artikeln des Heimwerkerbedarfs und mit Geräten und Werkzeugen zur Selbstfertigung (inkl. Zubehör und Material dafür). Weitere Handelsaktivitäten der betreuten Geschäfte umfassen Artikel des Freizeitbedarfs, Gartengeräte und ähnliche und verwandte Artikel und Waren. Die Systemzentrale betreut als Franchisegeber mehr als 340 OBI-Märkte in Deutschland, sowie 118 Märkte im Ausland (MARKUS 2000). Der erste OBI-Markt wurde 1970 in Hamburg eröffnet. Im Juni 2000 eröffnete OBI seinen ersten Markt in China (OBI 2000). Mehrheitsgesellschafter der OBI Heimwerkermarkt AG ist die Tengelmann-Unternehmensgruppe mit einem Anteil von 63 Prozent.

OBI ist die größte deutsche Baumarktkette und hatte im Jahr 2000 (im Vergleich zu 1999) in ihren 435 europäischen Märkten ein Umsatzwachstum von 8 Prozent (OBI 2000). Die Marktstellung des Unternehmens wird unter anderem dadurch gestärkt, dass die notwendigen Marktgrößen (durchschnittlich ca. 10.000 m^2) bei Bau- und Heimwerkermärkten Existenzgründer in den meisten Fällen (u.a. auch wegen des hohen Kapitalbedarfs) überfordern, so dass Franchisesysteme eine wichtige Rolle haben. Allerdings hat sich für das Unternehmen in den letzten Jahren auch die Notwendigkeit gezeigt, verstärkt strategische Partnerschaften (z.B. in Form von Einkaufsverbünden, Vertriebspartnerschaften, Gemeinschaftsunternehmen oder Überkreuzbeteiligungen) in Betracht zu ziehen.

Die Systemzentrale beschäftigte in 2002 rund 600 Mitarbeiter. Vom Gesamtumsatz in Höhe von rund 4,45 Mrd. Euro in 2002 wurde etwa ein Viertel im Ausland erwirtschaftet (OBI 2000). Die Organisationsstruktur des Unternehmens ist durch das Prinzip der partizipativen Mitarbeiterführung gekennzeichnet. Die der Strategieentwicklung und -um-

setzung zugrundeliegenden Organisationsstrukturen beschreibt das Unternehmen selbst wie folgt: „Das OBI Führungsdreieck aus Systemzentrale, Franchise-Nehmern und Marktleitern entwickelt die Geschäftsstrategien und setzt sie gemeinsam mit den Mitarbeitern in den Märkten um (OBI 2000, 6)“.

Die SBSC-Entwicklung für OBI erfolgte mit einem Projektteam der OBI-Systemzentrale. Die Systemzentrale hat die traditionelle BSC von OBI, **die FOX-Card als ein Dienstleistungsangebot** für die Märkte entwickelt und als Basis dafür einen ausführlichen Strategieentwicklungsprozess für OBI durchgeführt (Creusen & Salfeld 2001). Dessen Ergebnisse sollen im Folgenden kurz dargestellt werden. Dabei soll zunächst auf Unternehmensvision und daraus abgeleitete Strategien, sowie auf die Ausgangssituation zu Projektbeginn hinsichtlich des BSC-Umsetzungsgrades im Unternehmen eingegangen werden. Im Anschluss daran werden die relevanten Umwelt- und Sozialaspekte bei OBI herausgearbeitet und danach der Prozess beschrieben, in welchem diese im Rahmen des Projektes mit der traditionellen BSC des Unternehmens integriert wurden. Schließlich wird die resultierende Strategy Map, die als wesentliches Ergebnis die Zusammenhänge zwischen Umwelt- und Sozialaspekten auf der einen und strategischen Zielen des Unternehmens auf der anderen Seite transparent macht, dargestellt. Abschließend werden die im Rahmen der Fallstudie gewonnen Erkenntnisse zusammengefasst und ein Ausblick gegeben.

8.1.2 Unternehmensvision und -zweck

Die Unternehmensvision wird von OBI selbst wie folgt benannt: „**Mehr als nur vier Wände – Mehr als nur ein Job — Mehr als nur Erfolg** (OBI o.J., o.S.)“. Diese Vision hat in ihren drei Teilen Bezüge zu den drei wichtigsten Stakeholdergruppen von OBI, nämlich den Kunden (erster Teil), den Mitarbeitern (mittlerer Teil) und den Franchisepartnern (letzter Teil). Die Vision ist das Ergebnis eines detaillierten Abstimmungsprozesses innerhalb des erweiterten Top-Managements über die Analyse der Entwicklung externer Einflussfaktoren auf das Unternehmen über einen Zeithorizont von 10 Jahren. Diese Einflussfaktoren beinhalten ökologische (Umwelt und Natur als Entscheidungsfaktoren für Kunden), soziale (zunehmendes „Cocooning“ in der Gesellschaft) und ökonomische (Globalisierung der Wirtschaft) Prozesse (Wolff-Peterseim 2000, 2001). Unternehmenszweck von OBI ist es „mit OBI das individuelle Zuhause [zu] verwirklichen (OBI o.J., o.S.)“. Besondere Aspekte dieses Unternehmenszwecks sind für OBI die Erreichung von lebenslanger Kundenbindung, sowie die Positionierung/Wahrnehmung des Wohnens als Aspekt der persönlichen Lebensplanung (Wolff-Peterseim 2000, 2001). Aus der Vision werden neben dem Unternehmenszweck und der (im nächsten Kapitel diskutierten) Unternehmensstrategie auch Grundwerte, Leitbilder, Führungsgrundsätze und Standards abgeleitet (vgl. OBI o.J.). Die Grundwerte beinhalten etwa „eigenverantwortliches Verhalten, als wäre ich [d.h. der Mitarbeiter] der Eigentümer“, „vollen Einsatz für jeden einzelnen Kunden“, „partnerschaftliches Verhalten“ und „ökologische

Verantwortung“ (hier besteht ein zumindest indirekter Bezug der Unternehmensvision zu Aspekten des Umweltschutzes und zum Umweltmanagement).

8.1.3 Unternehmensstrategie

Anknüpfend an die in einem intensiven Diskussionsprozess abgeleitete Vision hat OBI eine hierauf aufbauende Kernstrategie entwickelt, die sich sowohl auf das Gesamtproduktportfolio als auch auf einzelne Geschäftsfelder bezieht. Basis dieser Strategie ist eine geplante Schwerpunktverschiebung im Sortiment der Märkte, bei der die Bereiche Garten und Wohnen deutlich ausdehnt werden sollen, und die Größe der Bereiche Bauen und Heimwerken weitgehend gehalten werden soll. Durch diese Schwerpunktverschiebung soll ein besseres Gleichgewicht zwischen „Hardware“ und „Software“ erreicht werden. Der Bereich Garten und Wohnen hat eine höhere Wertschöpfung, und passt besser zu oben genannter Vision und zum Unternehmenszweck.

8.1.4 Allgemeines Managementsystem und Controlling

Die **Steuerung von OBI** erfolgt bereits auf Basis einer implementierten traditionellen Balanced Scorcard (BSC), der FOX-Card[1], deren Aufbau im folgenden Kapitel genauer erläutert wird. Strategie, Maßnahmen und Messgrößen in der FOX-Card bauen auf die zuvor genannte Vision des Unternehmens auf und versuchen diese mittels der BSC-Methodik abzubilden und zu kommunizieren. Inhaltlich werden Maßnahmen für die Umsetzung der Kernstrategie in der Systemzentrale und den Märkten aus den Zielen der Balanced Scorecard abgeleitet (Wolff-Peterseim 2000, 2001). Aus der Kernstrategie wiederum werden Sortimentsmaßnahmen abgeleitet, die sich aus den strategischen Zielen ergeben und dann mit operativen Maßnahmen weiter ausgestaltet werden. Zur Umsetzung der Kernstrategie in den Märkten stellt die Systemzentrale dafür Know-How für die Planung, Marktausstattung etc. für den Franchisenehmer zur Verfügung.

Eine **regelmäßige Erfolgskontrolle** erfolgt hier monatlich über operative Controlling-Kennzahlen, bei einigen Kennzahlen der BSC allerdings nur in jährlichem Zyklus. Letzteres betrifft das OBI-Kunden-Barometer zur Messung der Kundenbindung, das Mitarbeiter-Barometer zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit, und das Dienstleistungs-Barometer, welches die Zufriedenheit der Märkte mit den Dienstleistungen der Systemzentrale misst. Daneben erfolgt ein Strategie-Review in sehr enger Anlehnung zu dem bei Kaplan und Norton (1997) beschriebenen Lernprozess mit dem Ziel der Strategieentwicklung und -verbesserung.

[1] FOX steht als Abkürzung für FOkus-IndeX, entsprechend wird die „physische“ BSC der einzelnen Mitarbeiter, welche im praktischen Scheckkartenformat vorliegt bei OBI FOX-Card genannt.

Die Einführung der BSC bei OBI im Jahr 1997 hatte auch eine **Rückkopplung auf das allgemeine Managementsystem**, denn sie erforderte eine Anpassung der operativen Controlling-Messgrößen. Damit verbunden war auch eine deutliche Reduktion der Anzahl der Messgrößen. Weiterhin wurden die aus den BSC-Zielen abgeleiteten Indikatoren in das monatliche Berichtswesen integriert und die regulären Befragungen in den Managementkreislauf der BSC eingebunden (Kunden- und Mitarbeiter-Barometer-Befragungen am Ende eines Geschäftsjahres; Dienstleistungs-Barometer zu Beginn eines neuen Geschäftsjahres).

8.1.5 Balanced Scorecard by OBI: Die FOX (FOkus-IndeX)-Card

Die Entscheidung für die **Einführung einer BSC** resultierte aus einem Mitte 1997 angestoßenen Führungsstrategieprozess, nach dessen Abschluss die BSC als geeignetes Instrument zur Implementierung identifiziert wurde. Als wesentliche Stärken der BSC wurden dabei die gute Kommunizierbarkeit und gute Messbarkeit der Vision/Kernstrategie mittels der BSC-Methodik/dem Instrument BSC angesehen. Dabei liegt bei OBI der BSC aus Sicht des Unternehmens eine „Employee-Customer-Profit-Chain zugrunde“ (vgl. OBI o.J.). Dies liegt auch darin begründet, dass zur Zeit der BSC-Einführung bei OBI bereits ausführlich das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management im Unternehmen angewandt wurde, welches große Parallelen zur BSC aufweist. Ebenfalls beschäftigte sich das Unternehmen vor Einführung der BSC intensiv mit Erfassung und Messung von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit mittels Umfragen. Daran zeigt sich, dass sowohl Unternehmenskultur (klare Vision), wie auch Managementkultur (Art der Managementsysteme/Controllinginstrumente) bei OBI bereits in der Ausgangslage einen sehr guten Zuschnitt auf die BSC-Methodik hatten.

Aus der BSC der OBI-Gruppe werden aus dieser „**Master-BSC**“ spezielle BSCs abgeleitet für die Systemzentrale, welche aufgegliedert ist in verschiedene Funktionsbereiche (unter anderem Controlling und Marketing), sowie für die Märkte in welchen die eine weitere Aufgliederung der BSC in einzelne Abteilungen/Teams, z.B. Sanitär, Baustoffe, Garten erfolgen kann.[2] Innerhalb der einzelnen BSC-Perspektiven wurden detaillierte Ziele, Indikatoren, Zielwerte und Maßnahmen definiert. [3]

[2] Zum Zeitpunkt des Projektabschlusses im Unternehmen verwendeten zwar noch alle Märkte dieselbe BSC, allerdings wurde bereits geplant, neben ca. drei für alle Märkte verbindlichen „Kern“-Indikatoren diesen die Möglichkeit zu bieten, individuell Ziele/Indikatoren für sich festzulegen und in ihre spezielle „Markt“-BSC zu integrieren. Das Controlling für diese Ziele/Indikatoren erfolgt durch die Systemzentrale.

[3] Im Verlauf des Projekts wurde die BSC bei OBI überarbeitet. Um diesen Prozess zu dokumentieren, werden sowohl die Ziele und Indikatoren in der Ausgangs-BSC, wie auch die in der überarbeiteten BSC genannt.

8.2 Umweltmanagement

8.2.1 Wesentliche Umweltaspekte

Die wesentlichen relevanten Umweltaspekte bei OBI finden sich im **Sortiment**, bei der **Ressourcenschonung** und die **gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens** betreffend. Im Sortiment etwa kann Kundennutzen geschaffen werden durch gesundes Wohnen, Energieverbrauchssenkungen und durch die Holzzertifizierung mit dem Forest Stewardship Council (FSC) Label. Ressourcen können bei OBI geschont werden durch die Bauweise der OBI-Märkte, bestimmte Formen des Facility Managements und durch eine optimierte Lieferantenlogistik. Im Bereich Mitarbeitermotivation können umweltbezogene Verbesserungen durch Weiterbildung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, sowie Sozialeinrichtungen erreicht werden. Schließlich nimmt das Unternehmen durch Öko-Sponsoring, und die Unterstützung kommunaler Entwicklungsprojekte seine gesellschaftliche Verantwortung wahr.

8.2.2 Organisation des Umweltmanagements

Mit dem Management von Umweltfragen betraut ist eine **Stabstelle**, die vom Umweltbeauftragten der Systemzentrale geleitet wird. Daneben werden auch in den Märkten Fachverkäufer und Gruppenleiter zu Umweltberatern ausgebildet, allerdings liegt dabei der Schwerpunkt auf der umweltbezogenen Kundenberatung.

Innerhalb des Umweltmanagementsystems wird ein **Umweltprogramm** verankert, welches eine Reihe von konkreten Maßnahmen auflistet und diese nach ihrer Priorität ordnet. Zu den Maßnahmen im Umweltprogramm gehören unter anderem die Produktlistung (mit dem Ziel der Sortimentsumstrukturierung), Schulungsmaßnahmen für Verkaufspersonal, und spezifische Bauleitlinien für Baumärkte (z.B. bzgl. Energieeffizienz der Gebäude). Eine Kontrolle des Zielerreichungsgrads bei diesen Maßnahmen (im Sinne eines Öko-Controllings) ist geplant, allerdings sind die Zielwerte für die Einzelmaßnahmen bis Projektende noch nicht endgültig abgestimmt. Grundsätzlich entspräche ein solches Vorgehen aber weitgehend dem bereits in den Märkten durchgeführten Maßnahmencontrolling, welches auf Basis der BSC durchgeführt wird.

Diskutierte **Indikatoren und Messgrößen** für ein solches Öko-Controlling (die möglicherweise auch eine Rolle in einer um Umwelt- und Sozialaspekte erweiterten BSC spielen könnten) sind der Ist- und Soll-Energieverbrauch, der Anteil von Ökoprodukten (definiert auf Basis von Ökolabels wie z.B. Blauer Engel, Öko-Tex 100 oder FSC) am

Einkauf bzw. Umsatz und die Zahl warenbezogene Schulungen der Mitarbeiter zur Steigerung des Absatzes von Ökoprodukten in den Märkten.

8.2.3 Umweltbezüge in der Unternehmensvision und Unternehmensstrategie

Obwohl in der Unternehmensvision **Umweltbezüge** nicht genannt werden, so finden sich diese aber dennoch **in Grundwerten aufgeführt**, wo als ein Grundwert die Aussage „Ich zeige jeden Tag ökologische Verantwortung“ genannt wird.[4] Auf Ebene der OBI-Standards, welche aus den Grundwerten abgeleitet werden findet sich eine Entsprechung in der Aussage: „Wir schonen die natürlichen Ressourcen und setzen uns für umweltbewusstes Handeln ein.“ (OBI o.J., o.S.). In Gesprächen mit Unternehmensvertretern und Mitgliedern des Projektteams wurde allerdings trotz dieser Verankerung oft die Ansicht vertreten, dass Umweltaspekte nicht direkt (im Sinne eines strategischen Kernaspektes, vgl. z.B. Kaplan und Norton 1997) zur Erfüllung der Unternehmensvision beitragen. Dennoch sind Wohnökologie und Wohnqualität wesentliche Aspekte der oben beschriebenen Kernstrategie (Schwerpunktverschiebung im Sortiment), die auch einen sehr direkten Umweltbezug haben.

Auch Gespräche mit Mitgliedern des Projektteams machten deutlich, dass Umweltaspekte (auch ohne direkten Bezug) für Erfüllung der Unternehmensvision von OBI relevant sind, etwa in dem Sinn, dass Schutz der Naturgüter in heutiger Zeit grundsätzlich eine Überlebensnotwendigkeit für Unternehmen darstellt. Auch ist offensichtlich, dass die Unternehmensleitung Umweltaktivitäten im Unternehmen klar unterstützt. Weiterhin ergeben sich aus der Relevanz von Umwelt und Natur als wichtigem Entscheidungsfaktor bei den Kunden eine Reihe von Umweltaspekten, welche für die Erfüllung der Unternehmensvision relevant sind.

8.2.4 Detaillierte Umweltstrategie

Die Umweltstrategie von OBI konzentriert sich vor allem auf die **Realisierung von ökonomisch vorteilhaften Umweltmaßnahmen**. Dies beinhaltet die Verbindung von Kunden- und Umweltnutzen im Sortiment (vor allem in Bezug auf Wohnökologie und Wohnqualität sowie energiesparende Produkte), die Realisierung kostenreduzierenden Umweltmaßnahmen (vor allem in den Bereichen Energie, Wasser, Abfall), und die **Schaffung von Standortvorteilen durch ökologische Differenzierung**.

[4] Dieser Grundwert mit Umweltbezug wurde aber bei der Verabschiedung der Grundwerte intensiv diskutiert, mit dem abschließenden Konsens, dass Ökologie bei OBI nicht das Primat über ökonomische Unternehmensziele haben kann.

8.3 Sozialmanagement

8.3.1 Relevante Sozialaspekte bei OBI

Als wichtigste Sozialaspekte bei OBI, welche eine hohe Relevanz im Unternehmen haben (insbesondere aus Sicht der Systemzentrale) wurden folgende Mitarbeiteraspekte genannt: die **langfristige Arbeitsplatzsicherung**, die **Mitarbeiterbindung**, unter anderem mit dem Ziel, das sich Investitionen in Aus- und Weiterbildung für das Unternehmen auszahlen, sowie die **Förderung von Mitarbeitern und deren Aufstiegsmöglichkeiten** durch ihre gezielte Schulung. Diese Aspekte sind allerdings eingebettet in eine breitere Sichtweise gesellschaftlicher Verantwortung bei OBI: „Die wichtigsten Sozialaspekte unternehmerischen Handelns ergeben sich grundsätzlich aus einem christlichen Menschenbild und der gesellschaftlichen Verantwortung, die Unternehmen haben. Das bedeutet die Unterstützung des Subsidiaritätsprinzips, die Anerkennung von Würde und dem Bestreben nach Selbstverwirklichung, die Einhaltung von gesellschaftlichen Spielregeln, die Unterstützung von Wohltätigkeit, Sport und Kultur, die Vereinbarkeit von unternehmerischen Aktivitäten mit ökologischen Postulaten.“ (Schumacher-Müller 2000).

Als Good Corporate Citizen ergeben sich für OBI wichtige **Sozialaspekte in Bezug auf externe Anspruchsgruppen**. Dies bezieht sich vor allem auf das Erreichen eines guten Nachbarschaftsverhältnisses mit den Anwohnern der einzelnen Märkte, etwa durch verträgliche Verkehrs- und Anbindungskonzepte für diese. Weiterhin sind in diesem Bereich relevante Sozialaspekte die Einpassung der Baumarktexpansion in kommunale Entwicklungsplanungen und -prozesse, etwa in Bezug auf die Bauweise der Märkte und die Förderung eines progressiven Images des Unternehmens (welches als Wettbewerbs- und Standortvorteil für OBI angesehen wird). Schließlich wird die Sozialverträglichkeit der Beziehungen mit Lieferanten aus Schwellen- und Entwicklungsländern, insbesondere in Asien, als für das Unternehmen sehr relevant angesehen.

8.3.2 Management sozialer Verantwortung bei OBI

Mit dem **Management von Sozialaspekten und sozialer Verantwortung** bei OBI ist in erster Linie die Personalabteilung betraut. Dies betrifft vor allem die Aktivitäten der Abteilung bei der Personalentwicklung und im Rahmen ihres Schulungsprogramms. Bei den externen Aktivitäten war eine Zuordnung schwieriger auszumachen. So werden etwa Aspekte der Sozialverträglichkeit bei Beziehungen mit Lieferanten aus Schwellen- und

Entwicklungsländern in großem Maße vom Umweltbeauftragten bearbeitet, während etwa Fragen der Baumarktplanung weder beim Umweltbeauftragten noch bei der Personalabteilung, sondern im Marketing angesiedelt sind. wird unternehmensintern die Unternehmensleitung als primär verantwortlich angesehen: „Verantwortlich ist in erster Linie der Vorstand. Die Umsetzung im Personalbereich obliegt der Geschäftsführung Personal sowie allen Führungskräften. In den Märkten ist das Führungsdreieck aus Marktleiter, Franchisepartner und Franchisemanager der Systemzentrale verantwortlich." (Schumacher-Müller 2000).

8.3.3 Bezüge von Sozialaspekten zur Unternehmensvision und -strategie

Bezüge der **Unternehmensvision und der Unternehmensstrategie zu** den im letzten Abschnitt genannten **Sozialaspekten** werden bei OBI stärker gesehen, als zuvor bei den Umweltaspekten: „Wir haben die Sozialaspekte in unserer Vision „Mehr als nur vier Wände (Kunde) – Mehr als nur ein Job (MitarbeiterInnen) – Mehr als nur Rendite (Investoren)" verankert. Daraus leiten sich die Anforderungen an die Kernstrategien und deren Umsetzung ab. Sie finden sich z.B. in unserer Balanced Scorecard wieder, aber auch in den Personaltrainingsprogrammen und unseren Kommunikationsinhalten." (Schumacher-Müller 2000). Die in der Vision verankerten Sozialaspekte in Bezug auf die Mitarbeiter („Mehr als ein Job") beinhaltet dabei beispielweise das Recht auf persönliche Freiräume, auf Weiterbildung und auf Training.

Die **Verankerung von Sozialaspekten in der Unternehmensvision** spiegelt sich darin wieder, dass sich auch auf der Ebene der OBI-Standards Bezüge zu diesen Sozialaspekten finden, wie zum Beispiel „Wir geben Sicherheit. Wir lassen Freiräume. Selbstverantwortliches Lernen und dabei seine Persönlichkeit weiterzuentwickeln, macht Spaß." oder „Bei Entscheidungen machen wir Betroffene zu Beteiligten." (OBI o.J., o.S.).

Neben der direkten strategischen Relevanz von Sozialaspekten werden diese weiterhin auch als relevant für die Erfüllung der Unternehmensvision angesehen. Dies betrifft etwa die Veränderungen in den Lebens- und Arbeitsstilen (Cocooning, Individualisierung u.a.). Diese Veränderungen werden als relevante Umfeldfaktoren betrachtet und werden aus diesem Grund für die Umsetzung der Vision als bedeutsam angesehen.

Sozialaspekte werden in einem stärkeren Maße als Umweltaspekte als ein integraler Bestandteil der Kernstrategie angesehen. So wird es als eine notwendige **längerfristige Absicherung gegen Imageschäden und deren finanzielle Folgen** erachtet, bei Lieferanten Sozialaudits auf Basis des Sozialstandard SA 8000 einzuführen. Veränderungen in den Lebens- und Arbeitsstilen (Cocooning, Individualisierung usw.) werden auch hier als relevante Umfeldfaktoren betrachtet, die für die Umsetzung der Kernstrategie von Bedeutung sind. Weiterhin wurde die Sozialverträglichkeit von Lieferantenbeziehungen (insbesondere in Schwellenländern und Entwicklungsländern), die Mitarbei-

terbindung, die Möglichkeit für Mitarbeiter, sich an ihrem Markt als Anteilseigner zu beteiligen und die Unterstützung von Vereinen und anderen lokalen Institutionen (soziales Sponsoring) als weitere bedeutende Sozialaspekte genannt.

Als ein weiterer Sozialaspekt, wurde die **Sozialverträglichkeit von Lieferanten aus Schwellenländern** genannt. Dabei zeigte sich, dass die direkte Strategierelevanz über die Zeit variiert, und auch nicht in allen Unternehmensfunktionen und Abteilungen ähnlich eingeschätzt wurde. Eine explizite Sozialstrategie existiert bei OBI nicht. Allerdings sind alle Unternehmensmitglieder dazu verpflichtet, die oben genannten Grundwerte und Standards einzuhalten. Der Grad der Einhaltung wird regelmäßig im Unternehmen überprüft.

Nach dieser ausführlichen Darstellung der Ausgangslage bei OBI in Bezug auf das Unternehmen selbst, sein Umwelt- und sein Sozialmanagement, soll im folgenden Kapitel das Vorgehen zur Entwicklung der SBSC beschrieben werden.

8.4 Prozess der SBSC-Ableitung

8.4.1 Projektorganisation bei OBI

Die Projektarbeit bei OBI wurde im Rahmen einer Projektgruppe durchgeführt. Zu dieser gehörten insbesondere der Umweltbeauftragte der Systemzentrale sowie der Geschäftsführer Controlling und Strategische Unternehmensplanung. Weiterhin nahmen je nach Bedarf Mitarbeiter anderer Bereiche an den Treffen der Projektgruppe teil. Diese kamen vor allem aus den Bereichen Vertrieb (direkter Kontakt zu den Märkten) und Organisationsentwicklung (direkte Beteiligung an BSC-Entwicklung bei OBI). Weiterhin wurden auch der Bereich Kommunikation im Rahmen der Erfassung des Ist-Stands in die Arbeit der Projektgruppe einbezogen. Schließlich wurde auch ein Gespräch mit dem Aufsichtsratvorsitzenden geführt. Seitens des Centrums für Nachhaltigkeitsmanagement (CSM) e.V. der Universität Lüneburg nahm ein aus drei Mitarbeitern bestehendes Projektteam des Lehrstuhls für BWL, insbes. Umweltmanagement an den verschiedenen Projekttreffen teil.

Nach einem ersten Treffen in der OBI Systemzentrale in Wermelskirchen im Dezember 2000 wurden zwei weitere ganztätige Treffen der Projektgruppe in Wermelskirchen durchgeführt. Daneben wurde die SBSC-Entwicklung weiterhin mit dem Umweltbeauftragten im Rahmen von vier Firmentreffen in Lüneburg, Wolfsburg und Hamburg (zweimal) vorangetrieben. Zusätzlich erfolgte ein regelmäßiger Projektgruppenaustausch per Telefon und E-Mail.

8.4.2 Ermittlung der unternehmensindividuellen Umweltexponiertheit

Die Ermittlung der **Umweltexponiertheit von OBI** in den Bereichen Emissionen (Luft, Boden, Wasser), Abfall (fest, flüssig, Sonderabfall), Stoffeinsatz/Materialintensität, Energieintensität, Lärm und Erschütterungen, Abwärme und sonstige Strahlung und Einwirkungen auf Natur und Landschaft erfolgte gemäß dem oben im Kapitel 2 vorgeschlagenen Schema.

Tabelle 8-1: Umweltexponiertheit von OBI

Umweltexponiertheit von OBI	
Umwelteinwirkung	Spezifische Ausprägung bei OBI
Emissionen in Boden, Luft und Wasser	- Abwasser und die damit verbundenen Kosten
Feste und flüssige Abfälle	- Produktverpackung (v.a. bei der Anlieferung)
Stoffeinsatz/Materialintensität	- Einrichtung der Märkte und Büros - Schadstoffe in Produkten (z.B. Farben und Lacke) - FSC-Zertifizierung von Hölzern - Wasserverbrauch (v.a. Märkte mit Gartencenter)
Energieintensität	- Energieverbrauch in den Märkten (Beleuchtung und Heizung)
Lärm und Erschütterungen	- Verkehrslärm durch Kunden und Warenanlieferung
Abwärme	
Strahlung	
Direkte Einwirkungen auf Natur und Landschaft	- Flächenversiegelung - Bauweise der Märkte

Die **relevanten Umweltaspekte** von OBI sind in Tabelle 8-1 zusammengefasst. Diese finden sich im Bereich Stoffeinsatz und Materialintensität bezüglich der Einrichtung der Märkte sowie der Büroeinrichtung in der Systemzentrale. Die damit verbunden Materialströme werden allerdings seitens OBI als weniger relevant eingestuft. Andere mit Stoffeinsatz verbundene relevante Umweltaspekte treten zum einen im Sortiment der Märkte auf, z.B. im Hinblick auf Schadstoffe in den angebotenen Farben, Fragen der Waldzerti-

fizierung beim Holzsortiment.[5] Zum anderen spielt der Wasserverbrauch vor allem der Märkte mit Gartencenter sowie die damit verbundenen Kosten für Ver- und Entsorgung eine bedeutende Rolle. Die Entsorgungskosten beziehen sich dabei auf den Bereich der Abwasserentsorgung. Andere im Bereich Abfall relevante Aspekte sind die anfallenden Produktverpackungen sowie der mit der Anlieferung verbundene Verpackungsabfall. Weiterhin ist im Bereich Energieintensität der Energieverbrauch durch die Beleuchtung und Beheizung der Märkte ein relevanter Aspekt.

Bezüglich Lärm und Erschütterungen wurde der Kundenverkehr als ein relevanter Umweltaspekt für die Märkte identifiziert. Der Anlieferungsverkehr stellt grundsätzlich einen weniger relevanten Umweltaspekt dar, da er bereits vor einigen Jahren durch kostengünstige Bündelung von Lieferungen auf Basis einer Kooperation mit einem Logistik-Dienstleister weitgehend entschärft werden konnte.

Zu den direkten Einwirkungen auf Natur und Landschaft werden von OBI in erster Line die Flächenversiegelung genannt, die durch die Bauweise der Märkte sowie den Platzbedarf für Parkplätze verursacht wird.

8.4.3 Ermittlung der unternehmensindividuellen Sozialexponiertheit

Bei der Ermittlung der **Sozialexponiertheit von OBI** wurde ebenfalls das oben in Kapitel 2 vorgeschlagene Vorgehen gewählt. Die Ermittlung der Sozialexponiertheit erfolgte aus Sicht der Märkte, da die Integration von ökologischen und sozialen Aspekten in den Markt-FOX angestrebt wurde. Als direkte Stakeholder der OBI-Märkte wurden Kunden, Mitarbeiter, die Systemzentrale, Lieferanten, Kommunen und schließlich Vereine identifiziert. Indirekte Stakeholder der OBI-Märkte sind Berufsgenossenschaften, die Medien, Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs), Verbände und Aufsichtsämter. Jede dieser Stakeholdergruppen hat spezifische Ansprüche an die OBI-Märkte, die in ihrer Gesamtheit hier die unternehmensindividuelle Sozialexponiertheit ausmachen. Tabelle 8-2 gibt einen Überblick über diese Gruppen und ihre sozialen Ansprüche.

[5] Einige stoffeinsatzbedingte Umweltaspekte sind bei OBI bereits vorausschauend gelöst worden. So führt OBI als ein Beitrag zum Schutz der Moore seit 1992 keine Torfballen mehr.

Tabelle 8-2: Sozialexponiertheit von OBI

Sozialexponiertheit von OBI		
	Wer...	...fordert was?
Direkte Stakeholder	Kunden	- Familienfreundlichkeit der Märkte
	Mitarbeiter	- Arbeitsplatzsicherheit - Leistungsgerechte Entlohnung - Beteiligung bei Entscheidungen
	Systemzentrale	- Anforderungen aus dem Franchisevertrag
	Lieferanten	- Dauerhafte Geschäftsbeziehung - Partnerschaftliche Beziehung
	Kommunen	- Gewerbesteuereinkünfte und Arbeitsplätze - Bestandssicherheit lokaler Unternehmen
	Vereine	- Finanzielle und materielle Unterstützung durch Sponsoring
Indirekte Stakeholder	Berufsgenossenschaften	- Erstellung von Gefahrstoffkatastern - Normgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze
	Medien	- Berichterstattung
	NGOs	- Vermeidung von Kinderarbeit in der Lieferkette - Eliminierung von Schadstoffen aus den Produkten - Produktqualität
	Verbände	- Mitarbeit bei Verbandsaktivitäten
	Aufsichtsämter	- Sicherheit der Kunden und Mitarbeiter in den Märkten - Feuertechnische Anforderungen

Bei den **direkten Stakeholdern** wurde die Familienfreundlichkeit der Märkte als ein wesentlicher Sozialaspekt für die Kunden identifiziert. Für die Mitarbeiter ergaben sich als wesentliche Ansprüche ein sicherer Arbeitsplatz, leistungsgerechte Entlohnung und die bereits in den OBI-Standards verankerte Forderung, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Die wesentlichen Anforderungen der Systemzentrale an die Märkte sind in den spezifischen Franchiseverträgen festgehalten und betreffen z.B. die Sortimentsauswahl in den Märkten, Umsetzung der Merchandising-Konzepte sowie die Einhaltung der Corporate Identity. Die Anforderungen der Systemzentrale sind sehr marktspezifisch und können daher nur auf Einzelfallbasis für individuelle Märkte formuliert werden. Ansprüche der Lieferanten, die einen weiteren Teil der Sozialexponiertheit ausmachen, sind eine sichere und dauerhafte Lieferanten-Abnehmer-Beziehung, sowie eine partnerschaft-

liche Beziehung. Letzteres trifft vor allem auf Sortimentsleader und Markenhersteller zu. Anforderungen der Kommunen an die OBI-Märkte sind im Wesentlichen die Gewerbesteuereinkünfte, die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen und (im Falle der Neuansiedelung eines OBI-Marktes) die Bestandssicherheit existierender Unternehmen. Schließlich formulieren Vereine Ansprüche an die Märkte bezüglich finanzieller und materieller Unterstützung und Sponsoring. Auch dies stellt einen weiteren Teil der unternehmensindividuellen Sozialexponiertheit der Märkte dar.

Die Gruppe der **indirekten Stakeholder** der OBI-Märkte besteht aus den Berufsgenossenschaften, Medien, Nicht-Regierungsorganisationen, Verbänden und Aufsichtsämtern. Wesentliche Ansprüche der Berufsgenossenschaften sind die Erstellung von Gefahrstoffkatastern durch die Märkte und die normgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze in den Märkten. Zu den Ansprüchen der Medien zählen das Interesse an Nachrichten aus den Märkten. Dies betrifft insbesondere die Lokalzeitungen. Die Forderungen von Nicht-Regierungsorganisationen betreffen insbesondere Garantien, dass z.B. bei den Lieferanten von OBI keine Kinderarbeit erfolgt, und dass keine Gefahrstoffe in den Produkten enthalten sind. Diese Ansprüche werden aber eher an die Systemzentrale als an die Märkte gerichtet. Allerdings können die Märkte gegebenenfalls direkt das Ziel von Protesten werden. Die Ansprüche von Verbänden, welche einen weiteren Teil der Sozialexponiertheit der OBI-Märkte ausmachen, umfassen insbesondere die Mitarbeit bei Verbandsaktivitäten. Schließlich haben die Aufsichtsämter (z.B. Gewerbeaufsichtsamt) eine Reihe von Ansprüchen an die Märkte, die vor allem die Sicherheit der Kunden und Mitarbeiter in den Märkten und spezifische feuertechnische Anforderungen betreffen.

8.4.4 Ermittlung der strategischen Relevanz der Umwelt- und Sozialaspekte

Im Anschluss an die Ermittlung der Umwelt- und Sozialexponiertheit von OBI wurden die identifizierten ökologischen und sozialen Aspekte auf ihre strategische Relevanz für die OBI-Märkte überprüft. Ziel war es, die **kausalen Verbindungen der Umwelt- und Sozialaspekte zu den ökonomischen Zielen** von OBI herauszuarbeiten. Dazu stellte die Projektgruppe die Umwelt- und Sozialaspekte den strategischen Zielen der FOX-Card in einer Matrix gegenüber und diskutierte die strategische Bedeutung der ökologischen und sozialen Aspekte. Dabei wurde ausgehend von der Finanzperspektive alle Perspektiven durchgegangen. So wurden der kausale Zusammenhang zwischen Umwelt- und Sozialaspekten einerseits und dem strategischen Erfolg in den OBI-Märkten andererseits deutlich. Eine solche Klärung des Verhältnisses zwischen ökologischen und sozialen Zielen einerseits und ökonomischen Zielen andererseits ermöglicht eine stärkere Verzahnung des Umwelt- und Sozialmanagement mit dem Kerngeschäft.

Entsprechend des oben vorgestellten Vorgehens (vgl. Kapitel 2 oben sowie Figge et al. 2001a) ging die Projektgruppe von oben nach unten durch alle Perspektiven des FOX

durch. Dieses Vorgehen dient dazu, die zuvor bei der Ermittlung der Umwelt- und Sozialexponiertheit ermittelten ökologischen und sozialen Aspekte von OBI Schritt für Schritt den strategischen Zielen der BSC bei OBI gegenüber zu stellen. Folglich begann die Projektgruppe ihre Arbeit mit der **Finanzperspektive**. Als die wichtigste Verbindung zwischen den **ökologischen Aspekten** und den Zielen der Finanzperspektive identifizierte die Projektgruppe den Einfluss des **Energieverbrauchs** in den Märkten auf die variablen Geschäftskosten in den Märkten und damit auf das FOX-Ziel einer hohen Kostenproduktivität (gemessen als Prozentanteil der variablen Geschäftskosten am Umsatz). Der Anteil der Energiekosten beläuft sich im Durchschnitt der Märkte auf 0,8 % des Umsatzes (Botschen 2002). Die Stärke dieses Zusammenhangs ist jedoch sehr stark von der marktspezifischen Energieeffizienz abhängig. Weitere Einflüsse ökologischer Aspekte auf die Kostenproduktivität finden sich im Bereich des **Wasserverbrauchs** (v.a. in den OBI-Märkten mit Gartencenter) und bei der **Abfallbeseitigung**. Die Abfallkosten fallen dabei vor allem dann hoch aus, wenn Fehler bei der Abfalltrennung auftreten. Des weiteren gewinnt der Abfallbereich durch eine neue Verordnung an Bedeutung. Diese Verordnung für die Holzentsorgung macht die Entsorgung von naturbelassenem Holz weniger kostenintensiv als die von behandeltem Holz.

Für den Zusammenhang zwischen den **Sozialaspekten** bei OBI und den Zielen der Finanzperspektive diskutierte die Projektgruppe die Ansprüche der direkten und indirekten Stakeholder. Für die verschiedenen Ansprüche direkter Stakeholder lassen sich Zusammenhänge zu allen drei strategischen Zielen der Finanzperspektive ableiten. So haben beispielsweise die **Kommunen** einen Einfluss auf die **Flächenproduktivität** und **Kapitalproduktivität** der OBI-Märkte. Diese können zur Bestandssicherung der bereits angesiedelten Unternehmen bei Neugründungen von OBI-Märkten Sortimentseinschränkungen verlangen, was einen Einfluss auf den Lagerumschlag und die Flächenproduktivität haben kann. Auch auf die Kostenproduktivität können die Kommunen einen Einfluss ausüben. Kommunen, die eine Ausweitung von Industriebauaktivitäten in die Fläche vermeiden wollen, können beim Neubau von OBI-Märkten eine Geschosszahlerhöhung fordern, um so ein zu flächiges Bauen zu verhindern. Erfahrungsgemäß ist dies mit einer Erhöhung der Baukosten und auch mit einer geringeren Kostenproduktivität in der Betriebsphase (verglichen mit einem eingeschossigen Markt gleicher Gesamtfläche) verbunden. Als weiterer direkter Stakeholder kann die **Systemzentrale** einen Einfluss auf die Flächenproduktivität eines Marktes haben. Dies betrifft unter anderem die Sortimentsauswahl, die Einführung von Eigenmarken und Merchandisingkonzepten sowie die Einhaltung der Corporate Identity. Schließlich haben auch die **Lieferanten** mit ihrem Ertragsstreben einen Einfluss auf die Flächenproduktivität in den Märkten.

In der **Kundenperspektive** erwies sich vor allem der Bereich **Stoffeinsatz und Materialintensität** als eine relevante ökologische Einflussgröße. Dabei nimmt für die OBI-Märkte die Frage der **Sortimentsgestaltung** eine zentrale Rolle ein. Die Projektgruppe diskutierte daher intensiv, durch welche umweltfreundlicheren Produkte im Sortiment ein Beitrag zur Zielerreichung in der Kundenperspektive erreicht werden könnte. Dies betrifft zum einen den strategischen Kernaspekt der **Kundenzufriedenheit** im Markt-

FOX. Die Kundenzufriedenheit wird bei OBI über den angestrebten Kundennutzen definiert. Für eine Steigerung der Kundenzufriedenheit können ökologische Produkte in drei Bereichen einen spezifischen Kundennutzen stiften. Im Bereich „Gesünder Wohnen“ sollen Kunden durch besonders gesundheitsverträgliche Produkte ein Zusatznutzen entstehen (z.B. Massivholzdielen für ein besseres Raumklima, gesundheitsverträglichere Inhaltsstoffe der Farben der Eigenmarke „Classic“). Den zweiten relevanten Bereich bilden Produkte der Sparte „Energiekosten Sparen“. Diese Produkte sind darauf ausgelegt, die Energiekosten beim Kunden in der Nutzungsphase zu senken. Schließlich versucht OBI mit Produkten zur Ressourcenschonung einen Kundennutzen zu stiften. Diese Produkte entlasten durch ihre Herstellung oder Machart die Umwelt, wie z.B. Raufasertapeten aus Recyclingpapier oder Holz aus FSC-zertifizierten Wäldern. Dieses Segment spricht mehr die ökologisch sensibilisierte Kundengruppen an, die durch ihr Verhalten aktiv einen Beitrag zum Schutz der Umwelt leisten möchten. Diese ökologischen Produktsegmente tragen zu einer höheren Kundenzufriedenheit bei. Davon verspricht sich OBI eine höhere **Kaufmotivation** (gemessen in der Kundenperspektive durch die Höhe des Durchschnittskaufs) und somit letztlich einen höheren **Umsatz** (gemessen in der Finanzperspektive). Ökologische Sortimentsmaßnahmen sind somit klar in die Logik des FOX eingebunden und eng mit den strategischen Zielen verknüpft.

Im Rahmen der Projektgruppendiskussion zeigten sich aber auch einige Probleme bei der Einführung von Öko-Produkten. Wie alle anderen Produkte auch, müssen sie eine hinreichend hohe "Drehzahl", d.h. einen hinreichend hohen Lagerumschlag erreichen. Dies wurde im Bereich ökologischer Produkte jedoch mitunter als schwierig angesehen. Zwar sind teilweise Kunden durch Medienberichterstattung stärker in Richtung ökologischer Produkte sensibilisiert, bei anderen Kunden bestehen aber auch Qualitätsvorurteile gegenüber umweltfreundlichen Produkten (z.B. bei wasserbasierten Lacken). Daraus könnte sich eine Situation ergeben, in welcher der Gesamteffekt einer Sortimentsänderung sich umsatzneutral auswirkt, da im konventionellen Kundensegment ein proportionaler Umsatzrückgang befürchtet wird.

Die Kunden stellen eine zentrale **Stakeholdergruppe** von OBI dar. Daher sind ihre Interessen und Ansprüche explizit in der **Kundenperspektive** berücksichtigt. Einen wesentlichen Einfluss auf die **Kundenzufriedenheit** stellen die Qualität, die Preise und die Gesundheitsverträglichkeit des Sortiments dar. Insofern ergibt sich hier eine starke Überschneidung mit den oben diskutierten ökologischen Aspekten. Die **Kundenbindung** als strategisches Ziel im Markt-FOX kann zudem durch Werbeaktionen, Sponsoring und Medienaufmerksamkeit erhöht werden. Daraus lassen sich Zusammenhänge dieses strategischen Zieles mit den Ansprüchen von Vereinen und Medien ableiten. Neben den Medien haben auch Nicht-Regierungsorganisationen, aufgrund ihrer hohen Glaubwürdigkeit, einen Einfluss auf die Kundenbindung und -zufriedenheit. Die Wahrnehmung von OBI bei den Kunden und in der Öffentlichkeit spielt eine bedeutende Rolle für den Wert der Marke OBI. Für die Kundenbindung und -zufriedenheit spielen schließlich die Fachberatung durch die Mitarbeiter und die Familienfreundlichkeit der Märkte eine Rolle. All diese Sozialaspekte fließen in die beiden strategischen Ziele Kundenzufriedenheit und

Kundenbindung mit ein und sind somit integraler Bestandteil der Kundenperspektive des Markt-FOX.

Bei den beiden strategischen Kernaspekten der **Prozessperspektive**, individuelle Kundenbestellungen und kundenorientierter Personaleinsatz identifizierte die Projektgruppe keine bedeutenden Zusammenhänge zu den **Umweltaspekten** bei OBI. Im Hinblick auf die Sozialaspekte bei OBI ergibt sich eine Verbindung zum Ziel des kundenorientierten Personaleinsatzes in der Prozessperspektive. In diesem Zusammenhang spielen sowohl die Fachkenntnisse als auch die Motivation der **Mitarbeiter** als wichtigste **interne Stakeholder** eine bedeutende Rolle. Dieser Sozialaspekt ist in der Prozessperspektive des FOX integriert und wird zudem in der Mitarbeiterperspektive weiter ausgeführt.

Folglich stehen in der **Mitarbeiterperspektive** des FOX mitarbeiterbezogene Sozialaspekte im Mittelpunkt. Allerdings ergeben sich auch hier Verknüpfungen zu bestimmten **Umweltaspekten**. Für das strategische Ziel der **Mitarbeiter-Motivation** bei OBI ist unter anderem die Identifikation der Mitarbeiter mit den Produkten von Bedeutung. Die Stärkung von ökologischen Produkten in den oben beschriebenen drei Bereichen. Dieser Zusammenhang wurde in der Projektgruppe ausführlich diskutiert, da sich sowohl ein positiver (bei einem hohen ökologischen Bewusstsein der Mitarbeiter) als auch ein negativer (bei Qualitätsvorbehalten seitens der Mitarbeiter) Zusammenhang zwischen der Stärkung ökologischer Produktsegmente denkbar ist. Daher spielen hier auch Schulungsmaßnahmen für die Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Ein weiterer wichtiger Zusammenhang zwischen ökologischen und sozialen Aspekten und den Zielen der Mitarbeiterperspektive ergibt sich außerdem zum Ziel der **Qualitätssteigerung**. Viele Kunden sind in zunehmendem Maße ökologisch sensibilisiert (etwa durch Ausgasungen von Formaldehyd in Holzwerkstoffen in der Vergangenheit). Auch zeigt sich wieder die Bedeutung von umweltbezogenen Schulungsmaßnahmen für die Markt-Mitarbeiter, um so zu einer größeren Qualitätssteigerung im Hinblick auf umweltrelevante Kundenwünsche zu kommen.

Im Mittelpunkt der Mitarbeiterperspektive stehen jedoch **explizite Sozialziele**. Die mitarbeiterbezogenen strategischen Ziele „GRID 9,9 Führungsstil“ und „Mitarbeiter-Motivation“ als ausdrückliche Sozialziele sind Bestandteil des Markt-FOX auf oberster Ebene. Dies zeigt die große Bedeutung und strategische Relevanz mitarbeiterbezogener Ziele bei OBI. Die Erreichung des Ziels der Mitarbeiter-Motivation wird über die regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbefragung (Mitarbeiter-Barometer) überprüft. Dabei werden eine ganze Reihe verschiedener Mitarbeiteraspekte abgefragt und in einer Kennzahl („Gesamtzufriedenheit“) zusammengefasst. Dagegen stellt das Ziel „GRID 9,9 Führungsstil“ speziell auf die Mitarbeiterführung ab. Gemessen wird dieses Ziel über die Anzahl der sogenannten Perspektivgespräche ab. Auch wenn darüber nicht der Inhalt und die Qualität der Gespräche wiedergegeben werden kann, stellt diese Kennzahl doch sicher, dass dieser weiche Erfolgsfaktor entsprechend seiner großen strategischen Bedeutung berücksichtigt wird.

Abschließend diskutierte die Projektgruppe, ob zur angemessenen Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialaspekten im Markt-FOX die **Einführung einer Nicht-Markt-Perspektive** notwendig sei. Eine solche zusätzliche Nicht-Markt Perspektive wird immer dann eingeführt, wenn Umwelt- und/oder Sozialaspekte vorliegen, die zwar von zentraler strategischer Bedeutung sind, jedoch nicht in den bestehenden Perspektiven berücksichtigt werden können, da sie über nicht-marktliche Mechanismen auf den Unternehmenserfolg einwirken. Solche strategisch relevanten nicht-marktlichen Erfolgsfaktoren können grundsätzlich in den Bereichen der Legalität, Legitimität und Handlungsautonomie eines Unternehmens auftreten (vgl. Kapitel 2.4 oben sowie Figge et al. 2001a).

Die wesentlichen Zusammenhänge zwischen diesen nicht-marktlichen Bereichen und den Umwelt- und Sozialaspekten von OBI identifizierte die Projektgruppe für Ansprüche von Stakeholdern wie Medien, Nicht-Regierungsorganisationen und Kommunen. Kommunen stellen in diesem Zusammenhang im Wesentlichen Ansprüche an die **Legalität** der Märkte. Diese Sozialansprüche ergeben sich aus dem Kommunalrecht und bei der Ausweisung von Gewerbegebieten. Solche Legalitätsansprüche werden hauptsächlich in der Planung und Neuansiedlung von OBI-Märkten wichtig. Im Bereich der **Legitimität** der OBI-Märkte spielen vor allem die Medien und verschiedene Nicht-Regierungsorganisationen eine bedeutende Rolle. Die Projektgruppe war sich darüber einig, dass diese Gruppen einen großen Einfluss auf das Image des Unternehmens OBI haben. Der Schutz und die Wertsteigerung der Marke OBI stellen sowohl bei der Neuansiedlung von Märkten als auch für die Kundenbindung und -zufriedenheit für das Unternehmen einen bedeutenden Erfolgsfaktor dar. Der Wert der Marke OBI wird stark von der Berichterstattung der Medien und der Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit beeinflusst. Verschiedene Nicht-Regierungsorganisationen stellen ökologische und/ oder soziale Forderungen an OBI. Nicht-Regierungsorganisationen haben aufgrund ihrer hohen Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit einen Einfluss auf die Medienberichterstattung und somit auf den Schutz und die Wertsteigerung der Marke OBI. Das Unternehmen strebt eine gute Zusammenarbeit und gemeinsame Aktionen mit Umweltorganisationen an und demonstriert seine engagierte Rolle im Umweltschutz (wie z.B. durch die Installation von Solarzellen auf den Dächern von OBI-Märkten). Soziale Ansprüche von Nicht-Regierungsorganisationen betreffen beispielsweise die Arbeitsbedingungen bei den Zulieferern von OBI (z.B. die Forderung, dass keine Kinderarbeit in der Lieferantenkette vorkommt). Daher spielt die Einführung von Sozialstandards für die Lieferkette bei OBI eine bedeutende Rolle. Auch in diesem Zusammenhang spielt die Berichterstattung der Medien wieder eine bedeutende Rolle.

Die Projektgruppe identifizierte somit eine Reihe nicht-marktlicher ökologischer und sozialer Erfolgsfaktoren. Dafür wurden klare Zusammenhänge zwischen den Legalitäts- und Legitimitätsaspekten und dem wirtschaftlichen Erfolg von OBI hergestellt. Dabei spielt der Schutz und die Wertsteigerung der Marke OBI eine zentrale Rolle. Die Projektgruppe entschied sich jedoch in der Diskussion dieser Aspekte gegen eine Einführung einer zusätzlichen Perspektive in den OBI Markt-FOX. Dies ist zum einen vor dem Hintergrund der oben bereits dargestellten Straffung des FOX und die damit angestrebte

Beschränkung der strategischen Ziele und Kennzahlen in der BSC zu sehen. Andererseits wurden die nicht-marktlichen Aspekte im Vergleich zu den anderen FOX-Zielen nicht als derart strategisch zentral angesehen. Allerdings müsste diese Entscheidung neu überdacht werden, wenn im Laufe der Zeit neue oder noch stärkere Ansprüche aus dem nicht-marktlichen Umfeld auftreten sollten.

8.4.5 Zwischenergebnis

Das **Ergebnis** der Ermittlung der strategischen Relevanz von Umwelt- und Sozialaspekten macht die kausalen Verbindungen zwischen den ökologischen und sozialen Aspekten bei OBI und den strategischen Zielen des FOX deutlich. Dies macht die Verknüpfungspunkte und den Beitrag des Umwelt- und Sozialmanagement zum Unternehmenserfolg sichtbar. Einige soziale Ziele – im Wesentlichen kunden- und mitarbeiterbezogene Ziele – sind **bereits** im FOX durch entsprechende Kennzahlen auf oberster Ebene **verankert** und in die BSC eingebunden. Für andere Ziele, so zum Beispiel für nicht-marktliche Erfolgsfaktoren, entschied sich die Projektgruppe gegen eine Erweiterung des FOX um weitere Kennzahlen. Auch in diesen Fällen wurde jedoch ein klarer Wirkungszusammenhang für den Einfluss ökologischer und sozialer Aspekte auf den Unternehmenserfolg bei OBI hergestellt.

Insgesamt erwies es sich als **schwierig**, Umwelt- und Sozialaspekte mit **zusätzlichen** expliziten Zielen in die FOX-Card auf oberster Ebene aufzunehmen. Ursache dafür war unter anderem dass die BSC bei OBI während der Projektlaufzeit überarbeitet und deutlich gestrafft wurde. Dies wird vor allem auch dadurch sichtbar, dass die Anzahl der Ziele und Kennzahlen im Markt-FOX von 16 auf elf reduziert wurde. Im Rahmen der Straffung wurden wesentliche Leistungstreiber auf die Maßnahmenebene verschoben, aber durch strenges Maßnahmencontrolling letztlich weiterhin wie Kennzahlen behandelt, die wesentliche Leistungstreiber für die Ziele im Markt-FOX sind.

In vielen Fällen scheint dies der Anknüpfungspunkt für die strategisch relevanteren der zuvor identifizierten Umwelt- und Sozialaspekte zu sein. Vor dem Hintergrund dieser Situation entschied sich das Projektteam im weiteren Projektverlauf den Schwerpunkt der Integration von Umwelt- und Sozialaspekten auf der Maßnahmenebene zu setzen. Auch wenn als Zwischenergebnis nach der Ermittlung der strategischen Relevanz der Umwelt- und Sozialaspekte bei OBI keine zusätzlichen Ziele und Kennzahlen in den Markt-FOX aufgenommen wurden, so wurden doch die **kausalen Verbindungen** zwischen ökologischen und sozialen Zielen einerseits und den FOX-Zielen andererseits deutlich. Diese Klärung der Wirkungszusammenhänge liefert eine gute Grundlage für eine Verknüpfung der Umwelt- und Sozialziele mit dem FOX auf der Maßnahmenebene. Die Projektgruppe versprach sich davon eine stärkere Ausrichtung des Umwelt- und Sozialmanagements bei OBI auf die Ziele im Markt-FOX trotz der beschriebenen Schwierigkeiten bei der di-

rekten Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Balanced Scorecard bei OBI auf oberster Ebene.

8.5 Ergebnis: Umweltmanagement für den FOX

Auf der Grundlage des im vorigen Abschnitt dargestellten Zwischenergebnisses stellte sich die Frage, wie das Umweltmanagement bei OBI dennoch an den Zielen des FOX ausgerichtet werden könnte. Durch eine solche Ausrichtung an der bestehenden Balanced Scorecard bei OBI sollte der Beitrag des Umweltmanagements zum Unternehmenserfolg sichtbarer und nachvollziehbarer gemacht werden. Dies verspricht auch eine noch stärkere Verzahnung des Umweltmanagements mit den Kernaktivitäten des Unternehmens. Wie oben bereits dargestellt, erwies sich eine Integration in die Ziele und Kennzahlen des FOX auf oberster Unternehmensebene als schwierig. Vor dem Hintergrund des stark ausgeprägten Maßnahmencontrolling, das bei OBI aus den strategischen Zielen des FOX entwickelt und praktiziert wird, bot es sich an, auch für die Ausrichtung des Umweltmanagements auf den FOX auf der **Maßnahmenebene** anzusetzen. Entscheidend ist somit nicht mehr in erster Linie die Frage, welche Umweltziele und -kennzahlen sich direkt und explizit im FOX wiederfinden, sondern welche Umweltmanagementmaßnahmen auf die strategischen Ziele des FOX passen und einen Beitrag zu deren Erreichung leisten.

Als Grundlage für eine solche Ausrichtung des Umweltmanagements auf den FOX mussten zunächst die strategischen Bereiche identifiziert werden, in denen Umweltaspekte einen besonderen Beitrag zum Erfolg von OBI leisten. Dafür konnte auf die zuvor erstellten Matrizen zur Ermittlung der strategischen Relevanz von Umwelt- und Sozialaspekten zurück gegriffen werden. In der Diskussion mit dem Projektteam stellten sich als die **drei wesentlichen strategischen Ansatzpunkte** für ein FOX-orientiertes Umweltmanagement die Senkung der variablen Geschäftskosten in den Märkten, der Ausbau des Kundensegments „Gesünder Wohnen“ und „Energiekosten Sparen“ sowie der Schutz und die Wertsteigerung der Marke OBI heraus. Für diese drei Bereiche wurden mit dem Projektteam Vorschläge für geeignete Maßnahmen und Kennzahlen diskutiert. Im Folgenden werden nun pro Bereich mögliche Maßnahmen kurz dargestellt und erläutert.

8.5.1 Ausbau der Kundensegmente „Gesünder Wohnen“ und „Energiekosten Sparen“

In der Projektgruppe wurden verschiedene Möglichkeiten zur Stärkung des Kundensegments „Gesünder Wohnen“ diskutiert. Dabei ist zunächst einmal die grundsätzliche Pro-

blematik zu nennen, dass im Bereich der Heimwerkermärkte derzeit ein sehr starker **Preiswettbewerb** im Gange ist. Dies erschwert grundsätzlich die Stärkung von Produktgruppen, die sich – wie auch Produkte aus dem Segment „Gesünder Wohnen“ – primär über ein Qualitätsmerkmal differenzieren und daher auch zum Teil teurer sind als herkömmliche Vergleichsprodukte. Im Segment „Energiekosten Sparen“ ist der direkte monetäre Nutzen für den Kunden einfacher zu vermitteln, da einem höheren Preis eines besonders effizienten Produkts Einsparungen der laufenden Kosten beim Betrieb des Produkts durch den Kunden auftreten. **Kennzahlen**, anhand derer der Erfolg der Forcierung dieser beiden Kundensegmente gemessen werden kann, sind z.B. der Verkauf von Produkten der Sparte „Gesünder Wohnen“ oder „Energiekosten Sparen“ pro Kunde sowie die Marge dieser Produkte im Vergleich zur Marge herkömmlicher Produkte.

Von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Einführung und Vermarktung von Produkten der Bereiche „Gesünder Wohnen“ und „Energiekosten Sparen“ betrachtet die Projektgruppe kundenorientierte **Kommunikationsmaßnahmen** zur Steigerung der Glaubwürdigkeit, Bekanntheit und Kaufbereitschaft für solche Produkte. Mögliche Beispiele sind die Einrichtung einer speziellen Beratungshotline, die Verteilung von Beilagen speziell für Produkte aus dem Bereich „Gesünder Wohnen“ oder die Entwicklung und Einführung von speziellen Gütesiegeln oder Logos. Im Bereich „Energiekosten Sparen“ kommt es vor allem darauf an, das Einsparpotenzial beim Gebrauch transparent und einfach zu kommunizieren, um so den Zusatznutzen für den Kunden sichtbar zu machen. Zur Stärkung dieser Segmente sind außerdem **Schulungsmaßnahmen** für das Verkaufspersonal in den Märkten vor Ort von großer Bedeutung. Dies ermöglicht eine qualifizierte Kaufberatung, die den Kunden die Vorzüge der Produkte aus dem Bereich „Gesünder Wohnen“ und „Energiekosten Sparen“ erläutert und nahe bringt.

8.5.2 Schutz und Wertsteigerung der Marke OBI

Durch den Erfolg und das aktive öffentliche Engagement von OBI als „Good Corporate Citizen“ genießt die Marke OBI einen hohen Bekanntheitsgrad (Bekanntheit gestützt bei 92%, ungestützt bei 68% der Befragten; vgl. INRA Deutschland 2001). Ein solch hoher Bekanntheitsgrad einer Marke bringt es jedoch auch mit sich, dass sie gegenüber negativen Schlagzeilen und Meldungen besonders anfällig ist. Um den Nutzen der hohen Bekanntheit und des positiven Images der Marke OBI aufrecht zu erhalten und zu steigern, haben Maßnahmen zum **Schutz und Wertsteigerung der Marke OBI** einen hohen strategischen Stellenwert. Auch wenn dieses Ziel nicht explizit im FOX auftaucht, war sich die Projektgruppe einig, dass es für den Erfolg von OBI eine große Bedeutung hat und insbesondere für das Umweltmanagement einen bedeutenden strategischen Anknüpfungspunkt darstellt.

Umwelt- und Sozialaspekte von Unternehmen werden vor allem durch die Medien sowie verschiedene Nicht-Regierungsorganisationen immer wieder in die Öffentlichkeit getra-

gen und wirken sich somit stark auf die positive oder negative Wahrnehmung von Unternehmen in der Öffentlichkeit und bei den Kunden aus. Es ist daher von großer Bedeutung für den Schutz der Marke OBI, im Umweltmanagement eine Vorreiterrolle einzunehmen und dieses Umweltengagement von OBI offensiv nach außen zu kommunizieren.

Inhaltlich umfasst das Spektrum möglicher **Maßnahmen** im Prinzip alle für OBI relevanten ökologischen und auch sozialen Aspekte, die oben identifiziert wurden. Schwerpunkte legt OBI dabei insbesondere in den Bereichen, die für OBI als ein Handlesunternehmen für Bau- und Heimwerkerbedarf besonders relevant sind. So engagiert sich OBI stark im Bereich FSC-zertifizierter Hölzer und gestaltet schrittweise sein Sortiment um. Ein weiteres Beispiel aus dem sozialen Bereich ist die Auseinandersetzung und Einforderung sozialer Standards bei den Zulieferern aus Süd-Ost Asien. Neben solchen sortimentspolitischen und organisatorischen Maßnahmen bieten sich außerdem Kooperationen mit Interessengruppen (wie z.B. Umweltschutzgruppen) an, um das Engagement von OBI im Umweltschutz weiter zu verbessern und wirkungsvoll und glaubwürdig nach außen zu kommunizieren. Ein entscheidender Punkt zum Schutz der Marke OBI durch das Umweltmanagement ist schließlich, dass das Umweltmanagement bei OBI regelmäßig das Umfeld beobachtet, um rechtzeitig aufkommende Themen und Trends im ökologischen Bereich aufzuspüren und das Umweltengagement von OBI entsprechend auszurichten. Zu diesem Zweck dient auch die intensive Mitarbeit in Umweltgremien sowohl auf Verbands- und Branchenebene als auch im Dialog mit Umweltschutzorganisationen.

Maßnahmen zum Schutz und der Wertsteigerung der Marke OBI lassen sich nur bedingt über **Kennzahlen** abbilden und kontrollieren. Im Bereich der Sortimentsgestaltung lässt sich beispielweise der Anteil des FSC-zertifizierten Holzes noch recht einfach bestimmen. Dagegen können das Image und die Bekanntheit der Marke oft nur über Hilfsgrößen wie z.B. Umfrageergebnisse oder die Anzahl entsprechender Berichterstattungen aus einem Pressespiegel abgeschätzt werden. Häufig geht damit aber ein hoher Aufwand bei der Informationserhebung einher. Insgesamt spielen in diesem Bereich somit vor allem qualitative Indikatoren eine bedeutende Rolle. Dies zeigt sich z.B. im Bereich der Umfeldbeobachtung und der Mitarbeit in Umweltgremien. Hier lassen sich die Ergebnisse meist nicht in zähl- oder messbaren Größen ausdrücken, entscheidend sind hier vielmehr die Informationen über neue Trends und Möglichkeiten im Umweltschutz.

8.6 Fazit

Aus den Projekterfahrungen bei OBI lassen sich eine Reihe interessanter Erfahrungen ableiten. Die Ausgangslage für die Erprobung der Sustainability Balanced Scorecard bei OBI war dadurch gekennzeichnet, dass OBI seit Jahren erfolgreich mit der Balanced

Scorecard, dem OBI Fokus-Index (FOX) arbeitet. Das Management der OBI Systemzentrale und der Märkte ist stark auf den FOX ausgerichtet, so dass von einem lebendigen und effektiven BSC-System bei OBI gesprochen werden kann (vgl. auch Creusen & Salfeld 2001 und Wolff-Peterseim 2001). Während der Projektlaufzeit erfolgte eine Überarbeitung des FOX. Dabei gab es eine klare Vorgabe, die Ziele und Kennzahlen der Scorecard zu verringern. Dazu wurden viele Leistungstreiber auf die Ebene des Maßnahmencontrolling verschoben, um den FOX übersichtlich und handhabbar zu halten. Vor diesem Hintergrund erwies es sich als schwierig neue zusätzliche, ökologische oder soziale Ziele und Kennzahlen in der Balanced Scorecard von OBI auf der obersten Ebene zu verankern.

Trotz dieser Einschränkungen ermöglichte es das Vorgehen zur Ermittlung der strategischen Relevanz von Umwelt- und Sozialaspekten die **Verknüpfungen und Ansatzpunkte** zwischen dem ökonomischen Unternehmenserfolg einerseits und dem Umwelt- und Sozialmanagement zu identifizieren und transparent zu machen. Für jede Perspektive des FOX wurden Verbindungen zum Umwelt- und Sozialmanagement bei OBI hergestellt. Dadurch wurde eine Grundlage geschaffen, auf der eine Ausrichtung der Umwelt- und Sozialziele auf den FOX ermöglicht wird, auch wenn eine direkte Aufnahme dieser Ziele in die Scorecard auf oberster Ebene nicht erfolgte. So können gezielt diejenigen Umwelt- und Sozialmaßnahmen identifiziert werden, die einen aktiven Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele und somit zum wirtschaftlichen Erfolg von OBI leisten. Für das Umweltmanagement wurde diese Ausrichtung im Rahmen des Projekts durchgeführt. Dafür identifizierte die Projektgruppe die drei wichtigsten strategischen Anknüpfungsbereiche für das Umweltmanagement bei OBI. In diesen drei Bereichen konnten Umweltmanagementmaßnahmen für den FOX formuliert werden. Somit wurde deutlich, von welch großer Bedeutung es ist, die kausalen Zusammenhänge zwischen dem Umweltmanagement und dem wirtschaftlichen Unternehmenserfolg transparent und nachvollziehbar zu machen.

Diese methodischen Erfahrungen bei der Erprobung der SBSC bei OBI sind auch für das Vorgehen in anderen Unternehmen, die bereits seit längerer Zeit mit einer Balanced Scorecard arbeiten, interessant. Vor allem wenn der Anstoß für die Integration ökologischer und sozialer Aspekte in ein bestehendes und arbeitendes BSC-System von der Umweltabteilung eines Unternehmens erfolgt und nicht mit dem Zeitpunkt der Überarbeitung der Scorecard zusammen fällt, stellt die **Ausrichtung des Umweltmanagements auf die Scorecard auf der Maßnahmenebene** eine interessante Alternative dar. In der Regel dürfte eine Umweltabteilung nicht den notwendigen Stand in einem Unternehmen haben, um eine grundlegende Überarbeitung einer funktionierenden Scorecard zu initiieren. Es ist aber durchaus möglich, ausgehend von einem bestehenden BSC-System, die strategischen Anknüpfungspunkte für das Umweltmanagement zu identifizieren und die Maßnahmen des Umweltmanagements systematisch an diesen Anknüpfungspunkten auszurichten. Die Ermittlung dieser strategischen Anknüpfungsbereiche muss jedoch in Zusammenarbeit und Diskussion mit allen anderen relevanten Unternehmensbereichen erfolgen. Durch eine solche Ausrichtung an den bestehenden BSC-Zielen wird der

Beitrag des Umweltmanagements zum wirtschaftlichen Erfolg deutlich und kommunizierbar. Dadurch kommt es zu einer besseren Verankerung und Verzahnung des Umweltmanagements mit den Kernaktivitäten eines Unternehmens und fördert nicht zuletzt die Akzeptanz und den Stand des Umweltmanagement im Unternehmen.

9 Divisions- und Standort-SBSC bei der Unaxis Balzers AG

THOMAS BIEKER, HANS-RUEDI WYSS, MARTIN HOLLENSTEIN

Im Rahmen der vorliegenden Fallstudie wird die Entwicklung einer Umwelt-Balanced Scorecard für die Division Displays der Unaxis Balzers AG dargestellt.[1] Zusätzlich wird das Konzept einer Balanced Scorecard (BSC) für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung am Standort Balzers/Trübbach der Unaxis Balzers AG vorgestellt. Dabei ist es die Zielsetzung dieser Fallstudie, jeweils den Prozess sowie zentrale Ergebnisse bei der Konzeption der beiden nachhaltigkeitsorientierten BSCs zu beschreiben und zu analysieren. In den ersten beiden Abschnitten werden zunächst die Ergebnisse der Ist-Aufnahme im Pilotbereich Division Displays des Unternehmens sowie die Vorgehensweise zur Entwicklung einer Umwelt- bzw. Sozial-BSC beschrieben. Im dritten Abschnitt werden detailliert Ziele, Kennzahlen, Maßnahmen diskutiert und zentrale Ergebnisse analysiert. Der vierte Abschnitt fasst in einer Gesamtschau die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

9.1 Ausgangslage

Zur Erhebung der zentralen Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagements bei Unaxis wurden im Februar 2001 etwa 15 Expertengespräche von je ein bis eineinhalb Stunden Dauer geführt. Die Interviewpartner setzten sich aus Vertretern verschiedener Hierarchiestufen (Vorstandsmitglieder bzw. -vorsitzender, Divisionsleiter, Business Excellence Manager), verschiedener Funktionsbereiche (F&E, Beschaffung, Informationsmanagement, Produktion, Qualitätsmanagement, Marketing, Controlling) sowie verschiedener Divisionen (Displays, Surface Technology, Semiconductors, Data Storage) zusammen. Zusätzlich wurde der Umweltbeauftragte am Standort Balzers/Trübbach interviewt. Diese Interviews wurden durch Analysen von sekundärstatistischem Material (z.B. Geschäfts- und Umweltberichte, Internet, Mitarbeiterzeitschriften) und teilnehmende Beobachtungen im Rahmen von Workshops ergänzt. Die zentralen Erkenntnisse zum allgemeinen Management, Umwelt- und Sozialmanagement des Konzerns wurden im Rahmen einer

[1] Das Unternehmen Unaxis firmiert am Standort Balzers/Trübbach unter Unaxis Balzers AG.

Ergebnispräsentation den Gesprächsteilnehmern zwecks Validierung vorgestellt und werden im Folgenden wiedergegeben.

9.1.1 Das Unternehmen und der Pilotbereich

Unaxis ist ein global führender Anbieter von Produktionssystemen und unterstützenden Dienstleistungen für einzelne Marktsegmente der **Informationstechnologie** wie Halbleiter, Datenspeicher, Flachbildschirme und optische Komponenten und ist in entsprechende Divisionen gegliedert. Ergänzend zum IT-Segment nimmt Unaxis eine führende Position in den Segmenten Oberflächentechnologie, Komponenten und Spezialsysteme ein. Unaxis verfügt über ein Netzwerk von rund 100 Niederlassungen in 23 Ländern und über eigene Produktionsstandorte in Europa, Nordamerika und Asien. Im Geschäftsjahr 2001 erwirtschaftete das Unternehmen mit rund 7.200 Mitarbeitern einen Umsatz von 2.127 Mio. CHF und ein Konzernergebnis von 111 Mio. CHF. Der Hauptsitz von Unaxis ist Pfäffikon (Schweiz). Der Produktionsschwerpunkt in Europa ist der Standort Balzers (Liechtenstein)/Trübbach (Schweiz). Er liegt im St. Galler Rheintal, einer dezentral gelegenen, ländlich geprägten Grenzregion. Dieser Standort war zugleich „Pilotbereich“ für die Entwicklung einer Sozial-BSC.

Das Unternehmen ist aus dem ehemaligen **Oerlikon-Bührle-Konzern** hervorgegangen und firmiert erst seit Mitte des Jahres 2000 als Unaxis. Das Unternehmen bedient das Ausrüstungsgeschäft der Halbleiterindustrie, Oberflächentechnologie und Raumfahrttechnik. Es konzentriert sich auf seine Kernkompetenz „Dünnschichttechnologie“ und produziert bspw. Fertigungsanlagen für die Herstellung von Flachbildschirmen, Halbleitern und Datenspeichern. Am Markt werden die Anlagen als „Schweizer Präzisionsmaschinen“ wahrgenommen, wobei deren Leistungsfähigkeit sowie deren Wartungsfreundlichkeit und lange Lebensdauer (im Durchschnitt acht bis zehn Jahre) wichtige Qualitätsmerkmale für den Kunden sind.

Das erste Jahr nach der Neuausrichtung war für Unaxis mit großen Herausforderungen verbunden. Zwar wurde das Geschäftsjahr 2001 noch mit einem sehr hohen Auftragsbestand begonnen, im Verlaufe des Jahres sah sich der Konzern jedoch mit einem außergewöhnlich starken zyklischen **Abschwung der IT-Industrie** konfrontiert. Dabei verzeichnete das Unternehmen 2001 noch einen eher moderaten Umsatzrückgang im Vergleich zum Vorjahr um sieben Prozent auf 2.127 Mio. CHF Der Auftragseingang sank 2001 jedoch deutlich im Vergleich zum Vorjahr um 39 Prozent auf 1.572 Mio. CHF. Aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen, die mit der Ausgliederung einzelner Unternehmensteile verbunden waren, und einer **allgemeinen Nachfrageschwäche** in der Informationstechnologie, wurde im Januar 2002 für die Betriebe in Balzers (FL) und Trübbach (CH) teilweise Kurzarbeit eingeführt. Zusätzlich wurde ein Abbau von weltweit rd. 600 der insgesamt 8.000 Mitarbeitenden bis Ende 2002 beschlossen. Auf die Standorte

Schweiz und Liechtenstein entfallen rund 190 Stellen, wobei dies zu etwa 90 Kündigungen führen wird.[2]

Ein spezielles Anwendungsfeld der Dünnschichttechnologie ist die Herstellung von Produktionssystemen zur Beschichtung von Bildschirmen und Displays. Sie wird in einer eigenen Division („Displays“) gebündelt. Die **Division Displays** ist **Pilotbereich** für die Entwicklung einer Umwelt-BSC. Die Division konzipiert und baut Anlagen für die Beschichtung von Flachbildschirmen. Diese finden Einsatz bei Laptops, bei Computer-Monitoren und TV-Flachbildschirmen sowie als Kleindisplays in Mobiltelefonen. Das Kernstück der LCD-Displays bilden spezielle Transistoren auf der Grundlage der sog. TFT-Technologie, die eine gezielte Steuerung der einzelnen Bildpunkte auf der Oberfläche und so eine hohe Bildqualität ermöglichen. Zusätzlich bilden der geringere Platzbedarf sowie der reduzierte Energiekonsum dem Nutzer entscheidende Vorteile.

Unaxis ist seit 2001 stark von dem konjunkturellen Abschwung in der IT-Branche betroffen. Seit Mitte des Jahres 2002 hat sich jedoch die wirtschaftliche Situation der Division Displays durch einen größeren Auftrag in der Höhe von CHF 50 Mio. für die Lieferung von Produktionssystemen für Flachbildschirme an einen taiwanesischen Kunden etwas entspannt.

9.1.2 Management

Im Folgenden werden die Vision, Strategien sowie deren Umsetzung und Steuerung auf Ebene des Gesamtunternehmens vorgestellt. Diese Aspekte sind sowohl für den Standort Balzers/Trübbach als auch die einzelnen Divisionen relevant.

Unaxis hat die **Vision**, in seinen Marktsegmenten weltweit ein führender Anbieter zu sein. Dabei ist es zentral, sich vom Anlagenbauer zum Systemanbieter weiter zu entwickeln, der für den Kunden einen Mehrwert durch Engineering-Dienstleistungen schafft. Als Hauptanspruchsgruppen werden die Kunden, Mitarbeiter und Anteilseigner genannt. Zusätzlich möchte das Unternehmen der gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung Rechnung tragen. Die Vision ist seit Ende des Jahres 2001 für alle Divisionen verbindlich und konzentriert sich auf folgende vier Punkte:

1. “Wir schaffen herausragenden Nutzen für unsere **Kunden**.“ Zentrales Ziel des Unternehmens ist ein starker Marktbezug zur Schaffung von Kundenzufriedenheit. Dabei werden nicht mehr wie in der Vergangenheit alle Kunden bedient, sondern vermehrt ein Fokus auf die drei bis fünf wichtigsten Schlüsselkunden gelegt. Es gibt

[2] Dieser Aspekt ist im Folgenden für die Entwicklung einer Sozial-BSC am Standort Balzers/Trübbach bedeutsam. Eine wichtige Zielsetzung ist es hier, eine gute Nachbarschaft zu den Anwohnern der Region zu erhalten und für die lokale Bevölkerung als attraktiver Arbeitgeber zu gelten. Das hierfür notwendige Vertrauen wurde bereits im Rahmen der Restrukturierung des Unternehmens zu Beginn der neunziger Jahre strapaziert, als mehrere Hundert Mitarbeiter entlassen wurden.

zwei große Anbieter im Markt für Flachbildschirme, wobei Unaxis bzw. die Division Displays eine „starke Nummer 2“ ist. Für eine Verbesserung des Kundennutzens über qualitativ hochstehende und innovative Leistungen, die zudem ein attraktives Preis-/Leistungs-Verhältnis bieten sollen, sind die internen Prozesse bedeutsam. Ein stärkerer Prozessfokus soll zukünftig eine verbesserte Steuerung der Geschäftsprozesse ermöglichen und zudem verstärkt Lernfortschritte erzielen helfen. Ein Mitarbeiter formulierte hierzu: „Wir haben zu wenig Kennzahlen bzw. Informationen vom Markt darüber, wie zuverlässig unsere Systeme arbeiten wie bspw. „Uptime“ oder „Mean Time between Failure“. Es ist zukünftig stärker strategisch bedeutsam, dass wir von unseren Kunden lernen können.“

2. **Finanzen/Innovationen**: „Nachhaltiges Wachstum und über dem Marktdurchschnitt liegende Rentabilität sind zentral für die Stärkung unserer Position im Markt und für die Investition in neue Produkte und Anwendungen.“ Der Vorstandsvorsitzende betonte die Steigerung des Economic Value Added (EVA) zur Verbesserung des Shareholder Value als wichtigste Aufgabe des Unternehmens. Zudem gelte es, die Kultur im Unternehmen im Hinblick auf die Schaffung von Kapital bzw. Mehrwert und die Verbesserung des Wachstums bzw. der Profitabilität zu verbessern.

3. **Mitarbeiter/Kultur**: “Wir pflegen eine Unternehmenskultur, die unternehmerisches Denken, Teamgeist und persönliches Wachstum des Einzelnen fördert.” Dieses Ziel beinhaltet auch eine Intensivierung der Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung. Ein Interviewpartner hierzu: „Wir zehren zurzeit stark von der Vergangenheit. Früher hatten wir sehr stark eine F&E-Orientierung. Heute steht verstärkt das Entwickeln innovativer Problemlösungen im Vordergrund. Dafür müssen wir stärker in die Weiterbildung investieren.“

4. **Gesellschaft/Umwelt**: „Wir nehmen unsere Verantwortung für die Gesellschaft wahr und leisten einen Beitrag zum schonenden Umgang mit der Umwelt.“

Zur Erreichung von Business Excellence ist Unaxis aktives Mitglied bei der European Foundation for Quality Management (**EFQM**) und orientiert sich bei der Gestaltung der internen Geschäftsprozesse an den Gestaltungsempfehlungen des EFQM-Modells (vgl. www.efqm.org).

Das Unternehmen verfolgt mit seinen unterschiedlichen Aktivitäten die strategische Zielsetzung, „die Nr. Eins bzw. eine starke Nr. Zwei im jeweiligen Markt“ zu sein. Strategien werden i.d.R. ökonomisch verstanden und werden mit Hilfe **finanzwirtschaftlicher Steuerungsgrößen** wie „Return on Net Assets“ (RONA), Umsatz, Wachstum, Marktanteil, „Earnings before interest and taxes“ (EBIT) und entsprechenden Vorgabewerten (z.B. 20% Wachstum p.a., 15% EBIT p.a.) konkretisiert. Eine Umwelt- und Sozialstrategie wurde erstmals im Frühjahr 2002 in Form einer „Environmental-health-and-safety“-Politik (EHS-Politik) entwickelt.[3]

[3] Diese wird unter Abschnitt 9.1.4 der Fallstudie vorgestellt.

Zentrale strategische Managementprozesse des Unternehmens sind die Strategieplanung und die Budgetierung. Die **Strategieplanung** wird für jede Division jährlich durchgeführt und hat einen Planungshorizont von drei Jahren. Im Februar eines jeden Jahres erfolgt eine Strategievorgabe von der Firmenleitung, die entsprechende Zielvorgaben beinhaltet. Im Rahmen eines Strategie-Meetings im Mai wird eine Strategie für die einzelnen Divisionen erarbeitet und dem Vorstand zur Freigabe vorgelegt. Der sich daran anschließende **Budgetierungsprozess** findet in der zweiten Jahreshälfte statt. Als Instrument der Strategieplanung und Budgetierung dient ein 30-40 Seiten umfassendes Planungsdokument, mit dessen Hilfe für jede Division bzw. strategische Geschäftseinheit die Strategievorgaben der Firmenleitung im Frühjahr konkretisiert werden.

Die eingangs geschilderte Marktdynamik und die ergriffenen Restrukturierungsmaßnahmen in den einzelnen Divisionen machten es bislang schwierig, eine durchgängige Strukturierung von Prozessen zu erreichen und für alle Divisionen einheitliche **Kennzahlen** zur Leistungsmessung zu definieren. Entscheidende Maßnahmen zur Verbesserung der allgemeinen Management-Prozesse (und gleichzeitig wichtige Vorarbeit für die Konzeption einer Balanced Scorecard) waren die Identifikation von wertschöpfenden Prozessen der Division Displays und die Definition von Messpunkten durch den Business Excellence Manager, der sich hier stark an den Empfehlungen der European Foundation for Quality Management orientierte.

Grundsätzlich ist der Stand der Definition und Messung von Kennzahlen nicht in allen Divisionen homogen. Dennoch wurde eine gemeinsame Schnittmenge von Kennzahlen definiert, die durch das zentrale Controlling für alle Divisionen gleichermaßen als Steuerungsgrößen ermittelt und ausgewiesen werden. Zur **Steuerung und Kontrolle** des betriebswirtschaftlichen Erfolges wird mittels SAP für jede Division monatlich eine Erfolgsrechnung durchgeführt.[4] Zentrale Parameter sind RONA, Wachstum oder Umsatzrentabilität. Zusätzlich werden quartalsweise eine Bilanz und eine handelsrechtliche Gewinn- und Erfolgsrechnung erstellt. Weiterhin werden für die einzelnen europäischen Gesellschaften zentrale Erfolgsgrößen wie Umsatz oder EBIT ermittelt. Während eine kontinuierliche Messung der finanziellen Ergebniskennzahlen erfolgt, werden Umwelt- bzw. sozialbezogene Kennzahlen in Form von Sonderauswertungen (Energie- und Heizölverbrauch, Papierverbrauch) speziell erhoben. Neu eingeführt wurde im Jahr 1996 eine Mitarbeiterbefragung, die Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit aber auch Verbesserungsvorschläge im Zwei-Jahres-Rhythmus ermitteln soll. Zusätzlich wird seit 1998 alle zwei Jahre eine Kundenbefragung durchgeführt, wobei der Vorgabewert für die Kundenzufriedenheit bei mindestens vier auf einer Skala von fünf lautet. Es besteht eine Tendenz, vermehrt zukunftsbezogene Kennziffern wie „book to bill“ (Verhältnis Auftragseingang/Umsatz) einzubeziehen und Anreizsysteme (z.B. Prämienzahlungen) stärker zu etablieren.

[4] Marktbezogene Auswertungen werden von den einzelnen Divisionen selbst durchgeführt.

9.1.3 Umweltschutz und Umweltmanagement

Ein zentrales Ergebnis der durchgeführten Ist-Aufnahme im Jahr 2001 war, dass die Mitarbeiter zwar Kenntnis darüber hatten, dass die **Unternehmensvision** Umwelt- bzw. Sozialthemen enthält. Jedoch ist deren Stellenwert bzw. deren konkrete Ausgestaltung den Mitarbeitern weitgehend unklar geblieben. Entsprechend fehlt bislang eine integrierte Bearbeitung von Umweltaspekten auf Ebene der Divisionen. Es lassen sich vorwiegend Einzelmaßnahmen und -initiativen im Umweltschutz finden.

- Wurde nach der Ist-Aufnahme noch die Definition einer Umweltpolitik bzw. -strategie als zentraler Verbesserungsvorschlag für das Unternehmen heraus gearbeitet, so liegt seit Anfang des Jahres 2002 eine **EHS-Politik** vor. Diese stellt einen Orientierungsrahmen dar und ist durch die einzelnen Divisionen durch entsprechende Strategien, Ziele und Maßnahmen umzusetzen. Mit dieser allgemein gehaltenen EHS-Politik liegen weiche und wenig weitreichende Formulierungen vor, die einen Auftrag der Unternehmensleitung an die einzelnen Divisionen darstellen, nachhaltigkeitsrelevante Aspekte weiter zu spezifizieren. Diese sind gemäß der Systematik der nachhaltigkeitsorientierten Wettbewerbsstrategien (vgl. Kapitel 3.1 dieses Buches) eher **defensiv** ausgelegt und zielen auf Gesetzeskonformität bzw. Risikominimierung („legal compliance“ bzw. „minimize risks“). Zwar können die Divisionen auch weiterreichende Ansätze wie nachhaltigkeitsorientierte Differenzierungs- oder Marktentwicklungsstrategien verfolgen, jedoch ist dies bisher nicht erkennbar. Die EHS-Politik diente als Ausgangslage für das Formulieren der Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen im Rahmen der Entwicklung der Umwelt-BSC für die Division Displays.[5] Ihre wichtigsten Elemente sind:
- Unaxis is committed to contribute to the health and safety of its employees and customers and to the protection of the environment
- Unaxis operational units must comply with local environmental, health and safety laws and regulations
- All Unaxis Divisions and affiliated companies shall continuously improve their products, services and manufacturing processes in order to minimize risks for health and safety and to reduce the environmental impact
- All Unaxis Divisions and affiliated companies shall define goals for environmental impact, health and safety
- Every Unaxis employee contributes to the achievement of the environmental, health and safety goals by knowing and observing company directives

Zur Behandlung bzw. Systematisierung der verschiedenen Umweltaspekte ist seit dem Jahr 2000 ein **Umwelt- und Sicherheitsbeauftragter** am gesamten Standort Balzers/

[5] Vgl. hierzu Abschnitt 9.2.1 der vorliegenden Fallstudie.

Trübbach tätig, Ergänzend gibt es nur wenig umweltbezogenes Know-how bzw. Zuständigkeiten und Kompetenzen in der Linie (Beauftragter für Arbeitssicherheit, Gefahrgut- und Strahlenschutzbeauftragte). Die Zielsetzung im Umweltbereich war bisher stark auf die Erreichung bzw. Erhaltung von Gesetzeskonformität („legal compliance“) der Unaxis Balzers AG ausgerichtet.

Im Unternehmen sind einige wenige Teilbereiche wie das Facility Management in Balzers/Trübbach und die Division Optics nach ISO 14001 zertifiziert. Da für das Gesamtunternehmen bisher noch kein **Umweltmanagementsystem** vorliegt, fehlt bislang eine integrierte Behandlung von Umweltthemen in den einzelnen Divisionen. Aufgrund der gestiegenen strategischen Relevanz von Umweltaspekten für das Unternehmen und des stärkeren Engagements des Vorstandes zum einen ist es nun erklärtes Ziel, das Gesamtunternehmen Unaxis bis Ende 2003 weltweit nach ISO 14001 zu zertifizieren. Zum anderen wurde der Umweltbeauftragte in Balzers/Trübbach zu Beginn des Jahres 2002 gleichzeitig zum Beauftragten für **Umwelt, Gesundheit und Sicherheit** (EHS) auf Konzernebene ernannt.

In der Division Displays sind folgende **Umweltthemen** relevant: Reduktion des Energie- und Kühlwasserverbrauchs der Anlagen sowie Vermeiden bzw. Reduktion von ökologisch problematischen Stoffen im Beschichtungsprozeß wie Schwefelhexafluorid (SF_6) oder Stickstofftrifluorid (NF_3). Zusätzlich wurde die Optimierung von Transporten sowie die Umweltfreundlichkeit der Transportverpackungen als ökologisch relevante Zielsetzung genannt. Durch eine Montage der Anlagen am Ort des Kunden und lokale Beschaffung von Vorprodukten und Bauteilen können hier bspw. Transportkosten und damit verbundene Umweltbelastungen und zudem die umfangreichen umweltbelastenden Testläufe am Standort Balzers/Trübbach reduziert werden. Schließlich wäre eine verstärkt modulare Konzeption der Anlagen (Upgrading) geeignet, ihre Lebensdauer und damit ihre Ökoeffizienz zu erhöhen.

Aspekte des Umweltschutzes werden für die Division Displays zunehmend zu einem **strategischen Erfolgsfaktor**. Laut Vertrieb ist die Umweltleistung der Anlagen für die Kunden ein Kaufkriterium. Der Ressourcenverbrauch im Produktionsprozess (Gase, Energie, Einsatzstoffe) beeinflusst entscheidend die Betriebskosten (cost of ownership) der Beschichtungsanlagen. Zudem fordern Kunden wie Sharp oder Sony über Verbotslisten z.T. den völligen Verzicht auf bestimmte Chemikalien oder bestimmte Gase im Beschichtungsprozess. Der Kundendruck geht so weit, dass wichtige Kunden wie Intel bereits Umwelt- und Sicherheitsaudits am Standort Balzers/Trübbach durchführen. Es gibt Wettbewerber, die sich im Gegensatz zu Unaxis über den Umweltschutz profilieren. Auch führen Finanzinstitute wie die Zürcher Sustainable Asset Management (SAM) Ratings zur Ermittlung der Umweltleistung durch. Ein durch die Schweizer Bank Sarasin im Dezember 2001 erstelltes „Sustainability Profile“ stufte Unaxis unter dem Durchschnitt vergleichbarer Unternehmen ein.

Während die relevanten Umweltthemen bzw. erste Zielsetzungen für die Division Displays festgelegt worden sind, befinden sich Kennzahlen und Maßnahmen zu deren Errei-

chung noch in Vorbereitung. Als **Analyse-Instrumente** für die mengenmäßige Erfassung bzw. Bewertung der unterschiedlichen Umweltaspekte im Unternehmen liegen auf Ebene der Division Displays seit Ende des Jahres 2000 eine Relevanz-Tabelle sowie für 2002 eine Input-Output-Tabelle vor. Die Relevanz-Tabelle unterscheidet Umwelt- und Sicherheitsaspekte wie Ressourcenverbräuche, Emissionen und Gefahren von Tätigkeiten wie Einkaufen, Prüfen, Applikation, Mitarbeitermobilität. Die Input-Output-Tabelle gibt umweltrelevante Stoff- und Energieflüsse sowie Emissionen in physikalischen Größen (Stück, kWh, m^3, Liter) oder Wertgrößen wieder.

Als zentrale **Verbesserungsvorschläge** im Bereich Umweltschutz wurden im Rahmen der Expertengespräche Anfang 2001 die Definition klarer Ziele wie die Reduktion des Energiebedarfes der Produkte um zehn Prozent pro Jahr, eine gesetzeskonforme Prozessbeherrschung sowie der Aufbau eines Steuerungssystem zur Kontrolle der Umweltleistung mehrfach genannt. Zusätzlich erwog der Vorstand eine proaktive Kommunikation der verbesserten Umweltfreundlichkeit der Anlagen. Ein derartiges Kommunikationskonzept könnte inhaltlich z.B. auf die verbesserte Ökoeffizienz in den letzten zehn Jahren abheben. Schließlich wurde durch den Vorstand betont, dass es zukünftig gelte, das Umweltthema „bewusster und systematischer anzugehen und nicht nur technologiegetrieben vorzugehen“.

9.1.4 Management sozialer Verantwortung am Standort

Aspekte der **sozialen Verantwortung** für das Gesamtunternehmen und damit auch den Standort Balzers/Trübbach beziehen sich auf die Mitarbeiter bzw. die Unternehmenskultur sowie die gesellschaftliche Verantwortung als einer der größten Arbeitgeber in der eher ländlichen Grenzregion.

Mitarbeiterbezogene Aspekte beinhalten Fragen der sozialen Absicherung, der Zufriedenheit sowie der Arbeitsplätze. Zielsetzung des Unternehmens ist es, den Mitarbeitern Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung zu bieten, ihnen attraktive Arbeitsplätze bereitzustellen sowie diese sozial abzusichern (Versicherungen, Pensionskassen). Als zentrale Herausforderungen wurde die zukünftige Vermeidung von Belastungsspitzen, die in der Vergangenheit in Form von Überzeiten und Urlaubssperren zum Ausdruck kam, sowie das Verbessern des Images des Unternehmens unter Hochschulabsolventen genannt.

Fragen der **Unternehmenskultur** bzw. **Mitarbeiterzufriedenheit** betreffen den Führungsstil und den Dialog (Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragung) und werden verstärkt durch das Unternehmen behandelt. Wurden Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit wie die Reduktion von Überzeiten sowie ein regelmäßiges Inanspruchnehmen von Jahresurlaub noch in den Interviews im Jahr 2001 als wichtiger Verbesserungsvorschlag hervorgehoben, so erscheint dies durch die konjunkturbedingte Unterauslastung derzeit nicht mehr akut. Ansatzpunkte zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit wurden

durch eine Mitarbeiterbefragung innerhalb der Division Displays ermittelt. Diese ergab eine mittlere Zufriedenheit der Arbeitskräfte gemessen an deren Idealvorstellungen bzw. persönlichen Erwartungen. Aktivitäten zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit befinden sich derzeit in Vorbereitung.

Aufgrund der schwierigen Auftragslage am Standort Balzers/Trübbach und der damit verbundenen betriebsbedingten Kündigungen erscheint die unternehmensexterne **gesellschaftliche Verantwortung** (Bereitstellung von Arbeitsplätzen, Informationen über Auftragslage, Lieferantenpartnerschaft, Investitionen in Forschung und Bildung) und die Gestaltung des Images als strategisch zentrale Herausforderung im sozialen Bereich. Deshalb wurde das Entwickeln einer Sozial-BSC für den Standort Balzers/Trübbach ausdrücklich durch den Projektpartner gewünscht.

Auf der Ebene des Standortes Balzers/Trübbach liegt bisher noch keine **Vision bzw. Mission** zur gesellschaftlichen Verantwortung vor. Dies wurde auch als ein zentraler Verbesserungsvorschlag für das Management sozialer Verantwortung heraus gearbeitet. Eine entsprechende Arbeitsdefinition wurde im Rahmen der Entwicklung einer Sozial-BSC für den Standort in Liechtenstein mit den Unternehmensvertretern innerhalb von zwei Workshops formuliert. Diese hat vier Stoßrichtungen, die kurz erläutert werden:

1. „Wir wollen ein attraktives Umfeld in der Region schaffen, das unsere Lebensqualität bereichert." Darunter wird die Förderung von sozialen, kulturellen und ökologischen Einrichtungen der Region verstanden. Als eigenes Ziel wurde hier das „Entwickeln eines speziellen Förderkonzeptes" abgeleitet, das die unterschiedlichen Maßnahmen der Unternehmung am Standort besser systematisieren helfen soll.[6]
2. „Wir wollen das Image von Unaxis in der Gesellschaft fördern und vermeiden, dass es Schaden nimmt." Angesprochen sind hier die Bewohner der Gemeinden im Einzugsgebiet des Unternehmens, Lieferanten sowie Mitarbeiter, Lehrlinge und Pensionierte als Imageträger.
3. „Wir wollen Forschungs- und Bildungsinstitutionen in der Region fördern und mit gestalten." Einerseits geht es hier darum, ein qualifiziertes Forschungs- und Weiterbildungsangebot für Unaxis in der Region zu schaffen und andererseits talentierte Hochschulabgänger als neue Mitarbeiter zu gewinnen. Den Aspekt des besseren Hochschulmarketings, um Unaxis unter „High Potentials" an den Hochschulen als bevorzugter Arbeitgeber zu positionieren, hob auch der Vorstandsvorsitzende als strategisch bedeutsam hervor.
4. „Wir wollen zu einer wirtschaftlich attraktiven Region beitragen („Precision Valley")." Zielsetzung ist es hier, aktiv zu einer stärkeren Vernetzung zwischen Unternehmen untereinander und den Bildungseinrichtungen im Rheintal und der Boden-

[6] Eigentlich wäre das Entwickeln eines Förderkonzeptes eher eine Maßnahme. Da dieses aber als strategisch wichtig von den Teilnehmern im Workshop beurteilt worden ist, wurde dies als ein eigenes Ziel in die BSC für den Standort Balzers/Trübbach integriert.

see-Region („Euregio“) beizutragen. Hier soll auch der Unaxis-Beitrag i.S. der Formel „Tue Gutes und rede darüber“ kommuniziert werden.

Nicht explizit aufgenommen wurde der Gedanke der kontinuierlichen Verbesserung der „Sozialleistung“ des Unternehmens am Standort Balzers/Trübbach. Dies wurde damit erklärt, dass das Unternehmen diesen Aspekt bereits mit seinen allgemeinen Managementsystemen berücksichtigt.

Instrumente für die Berücksichtigung gesellschaftlicher Anliegen liegen bisher noch nicht vor. Jedoch sind einzelne Maßnahmen in Form von Mitarbeiterzeitschriften und persönlichen Briefen des CEOs vorhanden, worin bspw. auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens eingegangen wird. Bisherige Zielgruppe bilden Mitarbeiter und Lehrlinge, ehemalige Mitarbeiter und Pensionierte. Geplant ist, hier zukünftig auch die Anwohner über die Firmenaktivitäten zu informieren. Zur Reduktion des Berufsverkehrs und damit zur Förderung der Lebensqualität am Standort Balzers/Trübbach wurde ein Mobilitätskonzept entwickelt, das eine verstärkte Nutzung und den Ausbau der lokalen Personenverkehrs-Infrastruktur vorsieht. Instrumente bzw. Maßnahmen, die es zukünftig verstärkt zu realisieren gelte, sind das Erarbeiten eines konkreten Förderkonzeptes zur Unterstützung von Forschungs-, Bildungs- und kulturellen Einrichtungen sowie ein Kommunikationskonzept zur Verbesserung des Images bzw. zur Schaffung von „goodwill“ für das Unternehmen.

Kennzahlen im sozialen Bereich werden ausschließlich im Hinblick auf die Mitarbeiter und die Unternehmenskultur ermittelt. So ergab die Mitarbeiterbefragung Kennziffern zur Mitarbeiterzufriedenheit, zu einzelnen Leistungsfaktoren wie Führung, Unternehmenskultur und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie zu einzelnen Aspekten der Business Excellence wie Kundenorientierung, Innovation und persönliche Entwicklung. In Bezug auf die gesellschaftliche Verantwortung liegen bisher noch keine Kennzahlen vor.

9.1.5 Stand der Balanced Scorecard im Unternehmen

Zu Beginn des vorliegenden Forschungsprojektes lag weder auf der Ebene des Gesamtunternehmens noch in der Division Displays eine Balanced Scorecard als allgemeines Managementinstrument vor. Allerdings hat der Business Excellence Manager der Division Displays vorbereitende Aktivitäten seit Ende 2000 ergriffen und zu diesem Zweck die Kerngeschäftsprozesse identifiziert, Messpunkte bzw. Key Performance Indicators definiert und erste Vorgabewerte festgelegt. Aber auch in anderen Divisionen wurden erste und z.T. umfangreiche Aktivitäten mit dem Instrument ergriffen, die v.a. auf die Entwicklung von finanziellen Kennzahlen und Aspekte der Organisations- und Personalentwicklung fokussieren: Bspw. wurde für die Division Surface Technology bereits 1999 ein Konzept für eine Balanced Scorecard entwickelt, das aber nicht umgesetzt wurde. Die Division Optics hat ebenfalls vorbereitende Schritte für die Konzeption einer BSC wie die Festlegung von finanziellen und nicht-finanziellen Einfluss- (bspw. Kaufent-

scheidungsfaktoren) und Ergebniskennzahlen unternommen. **Vorbereitungen für ein Management-Cockpit** liegen bspw. im Einkauf vor, wo wesentliche Parameter wie Anzahl der Lieferanten, Lieferzeit und Qualität der Waren an weißen Brettern visualisiert werden.

Basierend auf den vielfältigen, divisionsspezifischen BSC-Vorarbeiten sollen bis Ende des Jahres 2002 **BSCs in allen Divisionen des Unternehmens** als allgemeines Managementsystem entwickelt und implementiert werden. Aktivitäten zur Entwicklung der BSC wurden in der Division Displays im Mai begonnen. Bis zum Sommer 2002 wurden die strategischen Ziele für die „klassischen" vier Perspektiven bis zum Jahr 2005 definiert. Noch offen ist die Frage, inwieweit nachhaltigkeitsbezogene Aspekte in diesen Ansatz integriert werden.

Das **Nutzenpotential der Balanced Scorecard** wird vom Vorstandsvorsitzenden bspw. in besseren Benchmarking-Analysen für den direkten Vergleich mit anderen Unternehmen gesehen. Der Leiter des allgemeinen Controllings stellte das Potential des Instrumentes heraus, eine verbesserte Kundenorientierung der Prozesse erreichen, Restrukturierungsprogramme umsetzen sowie die ökonomische und ökologische Leistung des Unternehmens verbessern zu können. Ein weiterer Vorteil wird auch in einheitlichen Steuerungsgrößen für alle Divisionen gesehen.

9.2 Methodik zur Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard

Im Rahmen von drei halbtägigen und einem ganztägigen **Workshop** (im Zeitraum von Februar 2002 bis Juni 2002) wurden sowohl eine Umwelt-SBSC für die Division Displays als auch eine Sozial-SBSC für den Unternehmensstandort Balzers/Trübbach erarbeitet. Das Vorgehen im Rahmen beider SBSC-Arbeitsgruppen war dabei gleich: Zunächst stand die Festlegung einer Sozial- bzw. Umweltstrategie im Vordergrund. Als weitere Schritte wurden v.a. die Ziele für die Sozial-SBSC abgeleitet, geeignete Maßnahmen und Kennzahlen zur Leistungsmessung definiert. Als Abschluss wurden jeweils die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den Zielen herausgearbeitet und die Strategy Maps entwickelt. Abschließend wurde die „Architektur" der SBSC mit ihren Perspektiven festgelegt und die Ziele eingeordnet.

9.2.1 Entwicklung der Umwelt-SBSC für „Displays"

Zunächst wurde für die Division Displays der Unaxis Balzers AG eine Sustainability Balanced Scorecard entwickelt, die ausschließlich Aspekte der **ökologischen Verantwor-**

tung dieser Division behandelt. Nicht behandelt wurden Aspekte sozialer Verantwortung der Division. Die gesellschaftsbezogene Dimension wurde als divisionsübergreifend relevant für den Gesamtstandort Balzers/Trübbach beurteilt und in einer gesonderten Sustainability Balanced Scorecard abgebildet. Die mitarbeiterbezogene Dimension soll im Rahmen einer künftigen Divisions-Balanced Scorecard berücksichtigt werden.

Die Sustainability Balanced Scorecard wurde in einem ganztägigen Workshop erarbeitet. Die **Workshop-Teilnehmer** setzten sich aus dem Business Excellence Manager der Division, dem Konzernbeauftragten für Umwelt, Gesundheit, Sicherheit (EHS) und zugleich dem Umweltbeauftragten des Standortes Balzers/Trübbach, dem Qualitätsleiter der Gruppe „Supply Chain Displays“ (Produktion Displayanlagen), dem Verantwortlichen für das Chemical Risk Assessment der Anlagen sowie einem Leiter für Kundenprojekte der Division zusammen.

Als strategischer Input für das Formulieren der, Ziele und Maßnahmen wurde die **Konzern-EHS-Politik** verwendet. Er beinhaltet allgemeine Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsziele und stellt einen Orientierungsrahmen für die Divisionen dar. Diese müssen ihn jedoch weiter konkretisieren. Im ersten Schritt wurden daher **Umweltziele für die Division** abgeleitet. Um sicherzustellen, dass nur die strategisch relevanten und aktuellen Umweltziele für die BSC der Division Displays integriert werden, wurde hier ein spielerisches Element genutzt: 15 aufgeblasene Luftballons standen für 15 Ziele der Division. Aufgabe der kreisförmig angeordneten Teilnehmer war es, alle Luftballons gleichzeitig in der Luft zu halten. Das „In-der-Luft-Halten“ symbolisierte jeweils die Verfolgung eines Zieles. Im Umkehrschluss stand jeder zu Boden gefallene Luftballon für ein aus den Augen verlorenes Ziel. Rasch und einprägsam zeigte sich mit den zu Boden gegangenen Ballons, dass es hilfreich ist, sich auf ausgewählte Ziele zu beschränken und diese ständig zu verfolgen. Nach dem Luftballon-Spiel hatte jeder Teilnehmer die Gelegenheit, die aus seiner Sicht drei wichtigsten Ziele im Umweltbereich auf Metaplan-Kärtchen zu fixieren. Aus diesem Brainstorming ergaben sich eine Anzahl von Zielen und Maßnahmen. Die Ziele wurden zu Themenkreisen aggregiert. So erfolgte eine Reduktion auf die wichtigsten sechs Umweltziele. Im Folgenden werden diese Ziele sowie Kennzahlen und Maßnahmen der Umwelt-BSC für die Division Displays im einzelnen vorgestellt.

- Die **Verbesserung der Ökoeffizienz der Anlagen** zielt auf eine Reduktion des Einsatzes von Ressourcen und Schadstoffen ab. Hier sind der hohe Energiebedarf der Anlagen, eingesetzte Werkstoffe und Treibhausgase sowie Emissionen wie Abluft und Abwasser zentrale ökologische Themen der Division. Eine Reduktion des Ressourcenverbrauches ist vor allem im Anlagenbetrieb beim Kunden relevant. Aber auch in der Produktherstellungs- bzw. Testphase können Energie- und Gasverbräuche am Standort Balzers/Trübbach reduziert werden.

  Eine **Maßnahme** zur Verbesserung der Ökoeffizienz ist die sog. „F_2-Migration“, die darauf abzielt, im Beschichtungsprozess eingesetzte klimarelevante und kostenintensive Gase wie NF_6 bzw. SF_6 durch NF_3 oder das kostengünstigere Fluor (F_2) zu sub-

stituieren.[7] Damit können ökonomisch-ökologische Einsparungspotentiale realisiert werden. Zusätzlich wäre aus ökologischer Sicht eine Substitution des SF_6 wünschenswert, da dieses ein etwa 32.000-faches CO_2-Äquivalent aufweist.[8] Für Kunden in Ländern wie Japan oder Korea, die am Kyoto-Protokoll teilnehmen, ist dies zukünftig relevant.

Als weitere Maßnahme wurde das "α-β-γ-Konzept" vorgeschlagen, das aber nur am Standort greift. Heute werden meist sog. α-Maschinen, d.h. in Einzelfertigung hergestellte Prototypen gefertigt und vertrieben. Diese werden jeweils am Standort entwickelt, gebaut und getestet. Danach werden sie wieder abgebaut, zum Kunden transportiert und dort erneut aufgebaut. Mit dieser Einzelfertigung sind z.T. sehr lange kapital- und arbeitsintensive Stillstands- und Testphasen verbunden, die durch hohe Wasser-, Energie- und Gasverbräuche am Standort gekennzeichnet sind. Zukünftig soll von der Einzelfertigung zur Kleinserienfertigung (β- bzw. γ-Maschinen) übergegangen werden. Dies hätte den Vorteil β- bzw. γ-Anlagen direkt beim Kunden vor Ort zusammenzusetzen und zu testen. Die ökologische Entlastung ist effektiv allerdings gering, da zum einen diese Testphase gemessen an dem intensiven Betrieb der Anlage (i.d.R. rund um die Uhr) von geringer Bedeutung ist. Zum anderen werden die Verbräuche der Testphase z.T. von der Schweiz in die Länder der Kunden verlagert. Am Standort Balzers/Trübbach lassen sich dennoch Win-Win-Potenziale erschließen, da Energieverbräuche um etwa 50-60% reduziert und damit Kosteneinsparungen realisiert werden können. Zudem kann damit auf die Entwicklung eines Recyclingkonzeptes und die Installation einer Werkskläranlage verzichtet werden.

- **Transportkilometer zu reduzieren** ist ein weiteres Ziel der Umwelt-SBSC. „Wir fliegen heutzutage mit zwei bis drei Jumbo-Jets für eine Maschine nach Asien wobei sich Transportkosten in der Größenordnung von ca. 300.000-400.000 CHF je Großanlage ergeben. Vor allem elektronische Bauteile kommen heute aus Japan, werden am Standort Balzers/Trübbach getestet und gehen anschließend häufig wieder nach Asien zurück" beschreibt ein Mitarbeiter die heutige Situation. Als Maßnahme wird hier daher auch das α-β-γ-Konzept angesetzt. So können zukünftig größere Bauteile (z.B. Gehäuse, elektronische Systeme japanischer Anbieter) am Ort der asiatischen Kunden beschafft (local sourcing) und so der Transportaufwand verringert werden. Ferner können Zukaufteile aus dem europäischen Ausland (bspw. Pumpen aus Großbritannien) direkt, d.h. ohne den Umweg über Balzers/Trübbach, an den Ort des Kunden transportiert werden. Vor Ort wird die Anlage dann erstmalig zusammengesetzt und in Betrieb genommen. Ein weiterer Aspekt, Transportkilometer zu reduzieren, ergibt sich aus den zahlreichen Geschäftsreisen. Weil eine Vielzahl der Kunden in Asien zu finden ist, weist die Division Displays eine dreistellige Anzahl von Rei-

[7] Um ein Molekül der Gase NF_6 oder SF_6 herzustellen, hat man relativ hohe Energieverbräuche. Die Herstellung von F_2 verbraucht weniger Energie (etwa zehn Prozent), was entsprechend kostenwirksam ist.

[8] Reines Fluor (F_2) ist zwar kostengünstiger, muss aber im Hinblick auf die Sicherheit als gefährlicher eingestuft werden und begünstigt zudem die Korrosion von Maschinenteilen.

sen p.a. auf. Über bestimmte Maßnahmen wie verstärktes Nutzen von Videokonferenzen soll hier das Reduktionsziel erreicht werden.

- Ein weiteres Ziel besteht in der **Verbesserung der Target-Ausnutzung,** um den Verbrauch von Roh, Hilfs- und Betriebsstoffen in der Produktion zu reduzieren. Targets sind kostenintensive Verbrauchsmaterialien wie bspw. Aluminium oder Zink, die im energieintensiven Beschichtungsprozess mittels Elektronenbeschuß auf das Substrat (z.B. Bildschirme) aufgedampft werden. Eine bessere Ausnutzung der Targets ist bspw. über eine Optimierung des Aufdampfprozesses möglich. Bei bestimmten Anlagen fragt der Kunde explizit besonders nach Strom- und Targetverbrauch. Dieses Ziel wird bisher noch nicht verfolgt, wurde aber unlängst vom Divisionsleiter als strategisches Ziel aus Umwelt- und Kostensicht definiert.
- Eine **Verlängerung der Lebensdauer** der Anlagen durch sog. Retrofits oder Upgrades stellt ein für den Kunden relevantes Ziel dar. Dies nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass die Anlagen mit Beschaffungskosten von rund acht Mio. CHF relativ teuer sind. Daher haben Kunden ein Interesse, die Anlagen lange, i.d.R. acht bis zwölf Jahre, bei einzelnen Anlagen bis zu 20 Jahren, zu nutzen. Eine zielführende Maßnahme ist das „Design for Retrofit". Es beinhaltet eine modulare Konzeption der Anlagen, wodurch einzelne Bauteile bzw. -gruppen in regelmäßigen Abständen durch neue, leistungsfähigere Komponenten (Upgrades) ersetzt werden können. So bekommen i.d.R. alle Anlagen bei Bedarf eine neue elektronische Steuerung und Verdampfer-Quelle. Damit kann die Leistungsfähigkeit (Auslastungsgrad bzw. Durchsatz, Zuverlässigkeit) der Anlagen sicher gestellt werden. Der Kunde hat zusätzlich die Möglichkeit, die Anlagen bzw. sein Produktionsprogramm besser im Hinblick auf sich ändernde Märkte anzupassen (z.B. von der Bildschirmherstellung für Laptops hin zur Fertigung von multichromen Kleindisplays). Grundsätzlich ist dabei die Größe der Anlagen ein limitierender Faktor, weil die zu beschichtenden Bauteile mit der Zeit immer größer werden (bspw. neue TV-Bildschirme).
- Die **Reduktion der Verbrauchsmengen** ist ein auf die internen Prozesse bezogenes Ziel und umfasst die Reduktion von Energie- und Materialverbrauch in Produktion und Verwaltung am Standort Trübbach/Balzers.
- Schließlich ist die **verstärkte Mitarbeitersensibilisierung** im Hinblick auf effektives ökologisches Handeln von den Workshop-Teilnehmern als relevantes Ziel in die Umwelt-SBSC aufgenommen worden. Maßnahmen sollen hier den durch den Mitarbeiter beeinflussbaren Energieverbrauch aufzeigen. Dafür sind Energiekennzahlen zu entwickeln. Eine Reduzierung der Geschäftsreisen durch verstärkte Nutzung von Videokonferenzen bzw. das Mittragen des Mobilitätskonzeptes am Standort Balzers/Trübbach können durch eine solche Sensibilisierung flankiert werden. Außerdem geht es darum, die Mitarbeiter in Bezug auf die umweltrelevanten Aspekte zu schulen und ihr Know-how zur Verbesserung der Umweltleistung nutzbar zu machen.

Im Anschluss an die Ziel- und Maßnahmenerarbeitung wurden für die einzelnen Ziele **Kennzahlen** definiert und im Hinblick auf ihre Adäquanz kritisch geprüft. Eine Unterscheidung in Einfluss- und Ergebniskennzahlen war in der Mehrzahl der Fälle noch nicht gewünscht, weil aus Sicht der Worskhop-Teilnehmenden ein Schwerpunkt auf das Abbilden der **relevanten Umweltthemen** gelegt werden sollte und nicht auf eine Unterscheidung in Einfluss- und Ergebniskennzahlen. Im Rahmen der Kennzahlendiskussion wurde deutlich, inwieweit die oben diskutierten Ziele einen wünschenswerten Sollzustand abbilden oder bereits heute verfolgt werden. Auch konnten Ziele klar von Maßnahmen unterschieden werden. Schließlich wurde die Notwendigkeit ergänzender Maßnahmen deutlich. Bspw. reicht die „Uptime" in Jahren (Produktionsstunden) nicht alleine, um das Ziel „Lebensdauer der Anlagen erhöhen" zu erreichen. Hierzu wurde betont: „Dafür brauchen wir ein ganzheitliches Engineering-Konzept, ein ‚Design for retrofit'. Diese Überlegung des Retrofits und Upgrades sollte wie bei Xerox verfolgt werden, die ihre Produkte als Kreislaufprodukte konzipieren und den späteren Austausch einzelner Komponenten, Bauteile und Baugruppen bereits auf der Stufe der Entwicklung berücksichtigen. ‚Wie oft konnten wir den Kunden mit einem Innovationspaket wieder leistungsfähig machen?' wäre eine interessante Ergebniskennzahl. Und der Anteil der Bauteile, die ‚upgradable' sind wäre eine geeignete Einflusskennzahl."

Geprägt wurde die Kennzahlendiskussion durch die Frage der **Verfügbarkeit von Messdaten**. Während Gasverbräuche der Anlagen relativ leicht bspw. über den Einkauf ermittelbar sind und sich Verbrauchsmengen (bspw. SF_6) je Anlage errechnen lassen, liegen andere Größen wie der Grad der Mitarbeitersensibilisierung für ökologische Belange nicht vor. Die Verfügbarkeit von entscheidungsrelevanten Marktdaten wurde generell als wenig befriedigend beurteilt: „Wir haben zu wenig Kennzahlen bzw. Informationen vom Markt wie Uptime, Zuverlässigkeit unserer Produkte oder durchschnittlicher Zeitbedarf zur Behebung von Störfällen. Dies wäre aber eine wichtige Voraussetzung, um zukünftig besser vom Kunden lernen zu können. Hätten wir mehr Kennzahlen, so könnten wir mehr Lernfortschritte erzielen."

Weiterhin wurden Aspekte der **Aussagekraft** von Kennzahlen diskutiert. Zur Generierung aussagekräftiger Kennzahlen erschien es besonders wichtig, **relative Kennzahlen** zu verwenden und die jeweiligen Stoff- bzw. Energieflüsse bspw. in Relation zum Output zu sehen (z.B. Transportkosten/Umsatz, Reisekosten je Kundenprojekt, Energieverbrauch je Mitarbeiter, Kilowattstunden je Quadratmeter beschichteter Fläche oder Kubikmeter kontaminierten Abwassers je Anlage).[9] Das Geschäftsvolumen der Division Displays ist in besonderem Masse konjunkturellen Schwankungen unterworfen und bei einer Verminderung des Auftragseinganges entwickeln sich die absoluten Ressourcenverbräuche bzw. Mengen der ökologisch kritischen Rohstoffe nicht unbedingt proportio-

[9] Zur Bildung von Gewichtungsfaktoren oder Schadstoffklassen, die das Gefahrenpotential der jeweiligen Substanz abbilden, wurden der „Global Warming Factor" bzw. das CO_2-Äquivalent je beschichteter Produktflächeneinheit als aussagekräftige Grösse gehalten. Zunächst sollte aber nach Meinung der Divisionsvertreter eine Systematisierung und Mengenerfassung verfolgt werden.

nal.[10] So wurde vorgeschlagen, die Kubikmeter der mit Schadstoffen belasteten Abwasser auf die Gesamtanzahl der gebauten Anlagen zu beziehen, um aussagefähigere Kennzahlen zu generieren. Zusätzlich ist eine Differenzierung nach unterschiedlichen Anlagentypen sinnvoll, da einige Anlagen mit weniger Schadstoffen arbeiten. Für den Kunden wäre die Fläche der beschichteten Outputs (z.B. Bildschirme) eine geeignete Referenzgröße und nicht ihre absolute Anzahl, da hier ganz unterschiedliche Flächen bearbeitet werden.

Auch Aspekte der **Beeinflussbarkeit** von Kennzahlen waren Gegenstand der Diskussion. Oft sind die Messergebnisse an technische bzw. organisatorische Parameter gekoppelt. So ist eine Reduktion der Mengen belasteter Abwasser in Kubikmetern je Anlage über die Reduktion der Menge des durchfließenden Wassers aufgrund des Verbrennungsmechanismus technisch nicht möglich.

Im Hinblick auf das Ziel „Mitarbeitersensibilisierung“ wurde bspw. die Anzahl der Verbesserungsvorschläge als mögliche Ergebniskennzahl diskutiert. Da die reine Anzahl der Verbesserungsvorschläge nicht immer den Grad der Sensibilisierung für ökologische Themen widerspiegelt, wurden hier Hilfsgrößen wie Reiseaufwand, Papier- oder Energieverbrauch in der Administration vorgeschlagen.[11] Diese Daten können zwar als Indikator für den Grad des Involvements der Mitarbeiter aufschlussreich sein, sind aber zum Teil schwierig zu erheben (bspw. Energieverbrauch je Verwaltungsmitarbeiter). Damit ergeben sich neben der Aussagekraft auch **Erhebungsprobleme.** Es wäre jedoch grundsätzlich möglich, die gesamten Stromkosten am Standort Balzers/Trübbach (bereinigt um den Verbrauch der Anlagen im Betrieb) auf einzelne MA umzulegen.

Andere Kennzahlen sind mit **Definitionsproblemen** behaftet: Zur Ermittlung des Auslastungsgrades der Targets stellt sich bspw. die Frage, ob hier die insgesamt gebundene Energie des gesamten Verbrauchsmaterials (z.B. Aluminium) oder nur der tatsächlich ausgebeutete Teil als relevanter Parameter ermittelt werden soll. Oder sollen die Kosten für Targets in Schweizer Franken je beschichteter Fläche ausgegeben werden?

Die Teilnehmer bemerkten im Rahmen der Kennzahlendiskussion, dass die Umweltziele **kausal miteinander verknüpft** sind. So wirkt das Ziel, die Mitarbeiter zu sensibilisieren auf ihr umweltbewusstes Handeln und damit auf eine Reduktion der Verbrauchsmengen. Dies war ein erster Schritt zur Erstellung der **Strategy Map** der Division Displays. Mit dem nächsten Schritt, dem Einbezug der allgemeinen Unternehmensziele, konnte der Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen einzelnen Umweltzielen und der Unternehmensvision bzw. den Unternehmenszielen sichtbar gemacht werden. Gerade angesichts der angespannten finanziellen Situation für das Gesamtunternehmen, können bspw. Einsparungen der Transportkosten, die bis zu vier Prozent des Verkaufspreises der

[10] Auch sind die Verbrauchsmengen an Wasser, Gasen und Energie von der Häufigkeit der Tests und somit von der Art der Fertigung abhängig.

[11] In ähnlicher Weise wurde eine Umfrage unter den Mitarbeitern zum Umweltbewusstsein als schwierig beurteilt.

Anlagen betragen, unmittelbar zur Kostensenkung im Anlagengeschäft führen. Zur finanziellen Situation können Umweltthemen auch im Hinblick auf die Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses der Anlagen (cost of ownership) bspw. durch die F_2-Migration beitragen, indem sie einen Mehrwert für den Kunden schaffen und somit Umsatzerlöse erhöhen. Damit wurden drei finanzielle Ziele (Kosten, Umsatz) in die Umwelt-Balanced Scorecard aufgenommen und in die Finanzperspektive integriert.

Mit der **Einordnung der Ziele in die Perspektiven der BSC** wurde deutlich, dass umweltbezogene Aspekte einen starken Marktbezug aufweisen können und Quellen für die Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen sein können. Das Ziel „Verbesserung der Target-Ausnutzung und -recycling" wurde in die Kundenperspektive eingeordnet, weil der Verwertungsgrad der Targets bzw. die Produktionsstunden die „cost of ownership" (bspw. Kosten für Targets, Durchsatz, Umrüstzeiten) beeinflusst. Das Ziel „Verlängerung der Lebensdauer der Anlagen" wurde als strategisch bedeutsam am Absatzmarkt und gleichzeitig als Kernkompetenz von Unaxis eingestuft.[12] Außerdem wurde die „Verbesserung der Anlageneffizienz" in die Kundenperspektive eingeordnet. Dies erfolgte deshalb, weil der Kunde beim Thema der Gase und des Ressourcenverbrauchs die Einhaltung bestimmter Standards verlangt.

Das Ziel „Verbesserung der Anlageneffizienz" wurde zusätzlich der **Prozessperspektive** zugeordnet, weil die Anlagen bisher auch umfangreich im Hause getestet werden. Als weitere Ziele wurde die Reduktion der Transportkilometer und des Ressourcenverbrauchs am Standort in die Prozessperspektive aufgenommen. Das Ziel Mitarbeitersensibilisierung im Hinblick auf effektives und effizientes umweltbewusstes Handeln wurde in die **Lern- und Entwicklungsperspektive** integriert. Der Aufbau bzw. Ausbau von Kompetenzen wurde als entscheidende Voraussetzung für die Verbesserung der Prozessqualität empfunden. „Prozesse verbessern und diese zu leben, funktioniert nur in Zusammenhang mit Kompetenzentwicklung" meinte der Business Excellence Manager. Die folgende Abbildung 9-1 gibt die gesamte Strategy Map der Umwelt-SBSC für die Division Displays wieder.

[12] Vergleichbare Anlagen der Konkurrenz sind deutlich wartungsintensiver, da bestimmte Teile regelmäßig alle drei bis sechs Monate ausgetauscht werden müssen. Wenn es auch grundsätzlich noch Verbesserungspotential der Unaxis-Anlagen gibt - einige wenige Bauteile wie Blattfedern müssen im Jahresrhythmus getauscht werden – so werden diese vom Kunden als besonders zuverlässig und qualitativ hochstehend beurteilt. Aspekte der Qualität (Schweizer Präzisionsmaschine) und Leistungsfähigkeit (Durchsatz) werden auch im Verkaufsprozess entsprechend kommuniziert.

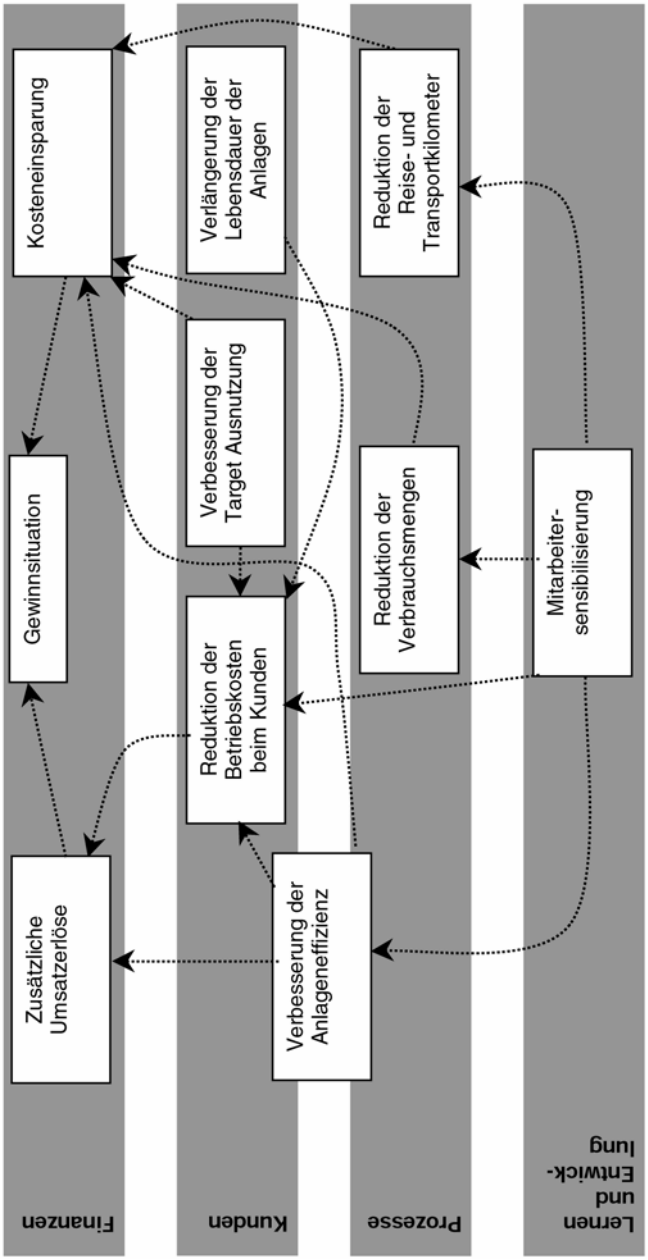


Abbildung 9-1: Die Strategy Map der Umwelt-SBSC für die Division Displays

Die Rückmeldung der Teilnehmenden wurde in einer Feedback-Runde zum Abschluss der Workshops aufgefangen. Dazu wurde die Blitzlicht-Methode angewendet, bei der jeder Teilnehmende in einem maximal zweiminütigen Statement sein persönliches Fazit des Workshops zieht, ohne dass dies von anderen kommentiert oder diskutiert wird. Die Teilnehmenden hoben als positiv hervor, dass das Umweltthema zukünftig verstärkt Berücksichtigung im Unternehmen finden soll. Entscheidend wird dabei sein, das Umweltthema nicht immer wieder zu Lasten anderer Prioritäten zu verschieben. Als besonders wichtiges Ergebnis wurde die Diskussion um die **Verbesserung der Produktökologie beim Kunden** und nicht so sehr zur Verbesserung der Betriebsökologie am Standort Balzers/Trübbach empfunden. „Betriebs- und Produktökologie unserer Anlagen hängen zwar irgendwie zusammen. Aber im Prinzip ist das, was wir hier tun [Testläufe] ziemlich unbedeutend im Vergleich mit dem, was sich über die gesamte Lebenszeit des Produktes passiert. Entscheidend ist doch was sich beim Kunden abspielt. Mit der ISO 14001-Schiene müssen wir stärker die Produktmanager und die R&D-Leute in Bezug auf Umweltthemen sensibilisieren.“ Schließlich wurde die BSC zur Systematisierung der bestehenden Aktivitäten und zu deren Leistungsmessung als hilfreiches Instrument beurteilt.

Fokus der weiteren Workshops war dann die Entwicklung einer Balanced Scorecard zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung am Unternehmensstandort Balzers/Trübbach. Diese wird im folgenden Abschnitt dargestellt.

9.2.2 Entwicklung der Sozial-SBSC für den Standort Balzers/ Trübbach

Wichtige Zielsetzung von Unaxis am Standort Balzers/Trübbach ist es, eine gute Nachbarschaft zu den Anwohnern zu erhalten und für die lokale Bevölkerung als attraktiver Arbeitgeber zu gelten. Das hierfür notwendige Vertrauen wurde jedoch in der Vergangenheit strapaziert: Dies bspw. durch die Entlassung von mehreren Hundert Mitarbeitern aufgrund umfangreicher Restrukturierungsmaßnahmen zu Beginn der neunziger Jahre oder durch die Freisetzung von 90 Mitarbeiter aufgrund der derzeitig angespannten wirtschaftlichen Lage. Um der **gesellschaftlichen Verantwortung** am Standort Balzers/ Trübbach Rechnung tragen zu können, wurde daher eine gesonderte Sozial-BSC entwickelt. Die Sustainability Balanced Scorecard wurde in mehreren Workshops erarbeitet. Die Beteiligten im Workshop setzten sich aus einem Standortrepräsentanten bzw. Geschäftsführer der Unaxis Balzers AG, dem Business Excellence Manager der Division Displays, dem EHS-Verantwortlichen auf Konzernebene, dem Personalleiter der Division Displays sowie dem Vorsitzenden der Betriebskommission (Betriebsrat) zusammen.

Als strategischer Input wurde, wie im Teil „Ausgangslage“ beschrieben, eine Arbeitsdefinition für die gesellschaftliche Verantwortung erarbeitet. Diese weist folgende Elemente auf:

- „Wir wollen ein attraktives Umfeld in der Region schaffen, das unsere Lebensqualität bereichert“
- „Wir wollen das Image von Unaxis in der Gesellschaft fördern und vermeiden, dass es Schaden nimmt“
- „Wir wollen Forschungs- und Bildungsinstitutionen in der Region fördern und mit gestalten“
- „Wir wollen zu einer wirtschaftlich attraktiven Region beitragen (‚Precision Valley‘)“

Als (Haupt-)**Anspruchsgruppen** der Unaxis Balzers AG am Standort Balzers/Trübbach wurden innerhalb dieser Sozialpolitik Lieferanten und Kooperationspartner, aktuelle, potenzielle und pensionierte Mitarbeiter, Bewohner des Rheintals, Medien sowie Bildungs- und Forschungsinstitutionen identifiziert und im Zielkatalog berücksichtigt.

Ausgehend von den oben dargestellten Strategien wurden **Sozialziele** in einem Brainstorming formuliert, gruppiert und zusammengefasst. Auf das bei der Umwelt-SBSC verwendete Luftballon-Spiel konnte verzichtet werden, da von den Teilnehmenden eine Konzentration auf wenige gesellschaftlich relevante Ziele am Standort gewünscht wurde, um auch ein umsetzbares Arbeitsergebnis zu erhalten. Da auch hier Ergebnis des Brainstormings eine Mischung aus Zielen und Maßnahmen war, wurde entsprechend eine Zuordnung vorgenommen. Wo möglich bzw. sinnvoll, wurden mit den Teilnehmern realistische Vorgabe-Werte festgelegt. Die Teilnehmer wollten insbesondere diejenigen Ziele und Maßnahmen darstellen, die den Status Quo der **bisherigen Aktivitäten** des Unternehmens am Standort wiedergeben. Es wurden insgesamt zwölf Ziele festgelegt und durch Maßnahmen präzisiert, von denen im Folgenden die acht bedeutsamsten vorgestellt werden:

- Eine zentrale Zielsetzung des Unternehmens am Standort Balzers/Trübbach ist die **Förderung der Lebensqualität der Bewohner in der Region**. Hierunter werden die ökologischen, sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen, somit kulturelle Veranstaltungen, Sport- und Gesangvereine, eine intakte Natur sowie gute Infrastruktur verstanden. Zur Förderung der Infrastruktur wurde im Jahr 2001 ein Mobilitätskonzept entwickelt, mit dem Ziel einer Reduktion des Individualverkehrs der Mitarbeiter (Parkraumbewirtschaftung, Kooperation mit Mobility Car Sharing, Bereitstellung von firmeneigenen Kleinfahrzeugen) und einer Verbesserung der Anbindung des Unternehmens bzw. der ganzen Gemeinde an das öffentliche Personenverkehrsnetz (Bus und Bahn).
- Ein strategisch wichtiges Standort-Ziel ist auch, direkt aus der Region talentierte (Fach-)Hochschulabsolventen als **neue Mitarbeiter** zu gewinnen.[13] Dies Ziel rührt

[13] Auch der Vorstandsvorsitzende betonte in einem Interview die Relevanz des Zieles, als ein sog. „preferred employer“ unter den Absolventen renommierter Universitäten zu gelten.

nicht zuletzt daher, dass die eher ländlich geprägte Region des Rheintals zwar einen hohen Freizeitwert für naturverbundene Menschen hat, nicht aber für jene, die eher das urbane Freizeitangebot bevorzugen. Auch geht man davon aus, dass Mitarbeiter aus der Region mit dem Standort und dem Unternehmen verwurzelt sind und so längerfristig dem Unternehmen erhalten bleiben. Gewünscht ist zwar, dass Lehrlinge „ausschwärmen", um Erfahrungen in anderen Unternehmen machen zu können, aber auch wieder zurückkommen: „Unsere ehemaligen Lehrlinge finden dann schon den Weg wieder zurück, wenn sie ein positives Image von unserem Unternehmen gespeichert haben." formulierte ein Standortvertreter.

- Eng verbunden mit diesem Ziel ist das **„Fördern von Forschungs- und Bildungsinstitutionen in der Region".** Dessen Erreichung hängt insbesondere vom Beitrag der übrigen Unternehmen und Institutionen in der Region ab und kann somit nicht durch Unaxis allein erreicht werden. „Entscheidend ist es, wie die anderen beteiligten Unternehmen kooperieren. Man kann natürlich an einer Hochschule eher Einfluss ausüben, wenn andere Unternehmen mitmachen." meint der Personalvertreter.
- Eng mit dem Ziel „Fördern von Forschungs- und Bildungsinstitutionen in der Region" verbunden ist das Ziel **„Anregen und Mittragen von Kooperationsnetzwerken"**. Als Maßnahmen für beide Ziele sind der Unaxis-Preis für Diplomarbeiten, Aktivitäten des Hochschulmarketing bzw. die Kooperation mit regionalen, nationalen und internationalen Hochschulen sowie das sog. Unitech-Programm zu nennen. Letzteres bezeichnet ein Netzwerk von mehr als zwanzig Firmen und internationalen, renommierten technischen Hochschulen mit dem Ziel des Ideenaustauschs und der Absolventenrekrutierung. Eine weitere Maßnahme ist das Erstellen einer „Roadmap", die einen Überblick über das in den unterschiedlichen Bildungseinrichtungen verfügbare Know-how einerseits und den jeweiligen quantitativen und qualitativen Personalbedarf andererseits geben soll.
- Ziele, die der Imagestrategie (Schadenvermeidung) des Unternehmens Rechnung tragen, sind ein **„gute Lieferantenpartnerschaft"**, eine „**gute Beziehung zu den Anwohnern"** sowie „**Mitarbeiter als Imageträger gewinnen"**. Die Teilnehmer bemerkten zwar, dass die Ziele „gute und freundliche Nachbarschaft zu den Anwohnern" und „Mitarbeiter als Image-Träger gewinnen" zwei ähnliche Zielsetzungen bezeichnen. Diese blieben aber dennoch als separate Ziele in der BSC enthalten, da sie zwei unterschiedliche Anspruchsgruppen, nämlich Mitarbeiter bzw. Ehemalige und die lokale Öffentlichkeit adressieren und somit zwei Ansatzpunkte zur Verwirklichung eines guten Images des Unternehmens darstellen. Dabei wirken die Mitarbeiter bzw. Pensionierten als Multiplikatoren, die das Image des Unternehmens am Standort entscheidend mitbestimmen. Ein Teilnehmer stellte zudem Synergiepotenziale zwischen den beiden Zielen fest: „Das ist wie ein Aufschaukeln zu sehen". Maßnahmen, die hier die Mitarbeiter, Lehrlinge und Pensionierten ansprechen sollen, sind Veranstaltungen wie Pensioniertenausflüge, Wanderungen oder kulturelle Anlässe. Ferner gehören hierzu Informationsmittel wie persönliche Briefe, Unterneh-

menszeitungen und Meetings, um in regelmäßigen Abständen über die aktuelle Lage des Unternehmens zu informieren. Zur Verbesserung der Unternehmenskommunikation am Standort ist beabsichtigt, einen PR-Experten einzustellen.

- Das Ziel „**Schaffen eines guten und partnerschaftlichen Verhältnisses zu unseren Lieferanten**“ beinhaltet ein hohes Konfliktpotential und spiegelt die unterschiedlichen Interessen der Unaxis Balzers AG einerseits und ihrer Lieferanten andererseits wider. Es ist eine Herausforderung, zu einer für alle Beteiligten zufrieden stellenden Zusammenarbeit zu gelangen. Aus Lieferantensicht sind hier Aspekte der wirtschaftlichen Abhängigkeit von Unaxis, der Transparenz des zukünftig zu erwartenden Geschäftsvolumens (z.B. durch Weiterleiten des Auftrags-Forecasts) sowie der Überlebensfähigkeit als dauerhafter Wertschöpfungspartner zu nennen. Für Unaxis stehen hier in erster Linie Fragen der Wirtschaftlichkeit, der Versorgungssicherheit und der Lieferantenwechselkosten im Vordergrund.

Faktisch wurde eine große Mehrzahl der Ziele, d.h. neun von zwölf, als gleichermaßen relevant für **einzelne Divisionen** anerkannt wie bspw. die Zusammenarbeit mit Forschungs- und Bildungsinstitutionen, das Anregen bzw. Mittragen von Kooperationsnetzwerken, ein gutes und partnerschaftliches Verhältnis zu den Lieferanten oder die Akquisition von Talenten. Diese könnten auch in den Divisions-BSCs oder SBSCs aufgenommen und von den Divisionen separat gemanagt werden. Ist also eine spezielle SBSC für den Standort überflüssig?

Fragt man nach der Motivation zur Erreichung der gesellschaftlichen Ziele, ergibt sich eine interessante Antwort. Die Teilnehmer identifizierten folgende drei Beweggründe:

1. Realisieren von Win-Win-Situationen
2. Imagepflege bzw. Schadensvermeidung
3. Altruistische Motive

Es ist auffällig, dass Ziele, die eher altruistisch motiviert sind – wie die Förderung der Lebensqualität in der Region, gute Nachbarschaft oder das Entwickeln von Fördermaßnahmen – eher als Standort- und nicht als Divisionsaufgabe gesehen werden. Dies bedeutet, dass eine reine Divisionssicht wichtige Ziele gesellschaftlicher Verantwortung eines Unternehmens nicht als strategisch relevant ansieht. Insofern scheint es in Sachen gesellschaftsbezogener Nachhaltigkeit sinnvoll zu sein, die **Organisationsebene des Standorts** neben derjenigen des Unternehmens und der Divisionen zu berücksichtigen, sollen nicht bedeutende Zusammenhänge und Abhängigkeiten unberücksichtigt bleiben.

Erst im Rahmen der Auswahl der Perspektiven der Standort-Balanced Scorecard fiel den Teilnehmern auf, dass bisher noch keine expliziten **finanziellen Ziele** und eine entsprechende Perspektive definiert wurden. Insbesondere für Ziele, die auf die Realisierung von Win-Win-Situationen wie bspw. „Förderung von Forschungs- und Bildungsinstitutionen in der Region“ oder für Ziele der Schadensvermeidung wie „Schaffen eines guten partnerschaftlichen Verhältnisses zu den Lieferanten“, wurden dann finanzielle Oberzie-

le wie die Reduzierung des „Value at Risk“[14] und der Beschaffungskosten für neue Mitarbeiter in die Standort-SBSC integriert.

Im Anschluss an die Diskussion der Ziele und Maßnahmen wurden **Kennzahlen** abgeleitet. Hier stießen die Teilnehmenden auf grundlegende Probleme. Es wurde deutlich, dass für Ziele wie „Entwickeln gezielter Fördermaßnahmen für Institutionen, welche die Lebensqualität bereichern“ oder „Schaffen eines qualifizierten Forschungs- und (Weiter-)Bildungsangebotes für Unaxis in der Region“ erst entsprechende Konzepte vorliegen müssen, bevor sie mit Kennzahlen gemessen werden können. Auch müsse zunächst intern das Bewusstsein für die Relevanz sozialer Ziele geschaffen werden. Generell sind Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens bisher eher wenig operationalisiert und nicht mittels Kennzahlen gesteuert. Nur in Bereichen, wo indirekt ein Mitarbeiterbezug gegeben ist, liegen dagegen quantitative Steuerungsgrößen vor.

Trotzdem wurden einige interessante Kennzahlen erarbeitet. Im Vordergrund standen dabei **Ergebniskennzahlen**, da das Ableiten von Einflusskennzahlen durch inputorientierte Hilfsgrößen wie Budgets, Mann-Tage oder Anzahl von Maßnahmen von den Teilnehmern als zu wenig aussagekräftig beurteilt wurde. Beispiel einer Ergebniskennzahl ist die durchschnittliche Einarbeitungszeit je rekrutiertem Absolvent. Sie misst die bildungsorientierten Ziele, die das Unternehmen als einer der größten Arbeitgeber in der Region erreichen möchte, so dass Absolventen schneller arbeits- und leistungsfähig sind. Als Vorgabe wurde von den Beteiligten eine Reduktion der Einarbeitungszeit von derzeit bis zu einem Jahr auf sechs Monate als realistische Größe beurteilt. Eine weitere Ergebniskennzahl wäre der administrative Aufwand für die Akquisition (Aufenthaltsbewilligung, internationale Ausschreibungen etc.) von Nachwuchskräften, der geringer ausfällt, wenn verstärkt junge Talente aus der Region gefördert und rekrutiert werden können.

Inhaltlich und methodisch aufschlussreich war die Diskussion um geeignete Kennzahlen für das Ziel „Schaffen eines guten und partnerschaftlichen Verhältnisses zu unseren **Lieferanten**“. Zur Operationalisierung der Abhängigkeit von Unaxis könnte z.B. der „Anteil Umsatz mit Unaxis“ dienen, wobei ein Vorgabewert von 30% nicht überschritten werden sollte. Zusätzlich sollte der Lieferant, wenn möglich, den Rest des Umsatzes in einer anderen Branche tätigen, um die starken konjunkturellen Schwankungen der IT-Branche in anderen Tätigkeitsfeldern ausgleichen zu können. „Es nützt uns nichts, wenn ein Hauptlieferant unsere Konjunkturzyklen voll mitmacht und das auf Dauer nicht durchhalten kann und dann in den Konkurs geht“. Überlegt wurde auch die konjunkturell bedingten Volumenschwankungen des Zuliefergeschäftes als eine geeignete und ermittelbare Kennzahl abzubilden. Ein weiterer lagging indicator bezeichnet „die durchschnittliche Dauer der Lieferantenbeziehung“. Es erwies sich jedoch als schwierig, hier-

[14] Der Begriff „Value at Risk“ stammt ursprünglich aus der Versicherungswirtschaft und beinhaltet die Minimierung des risikoexponierten Kapitals des Unternehmens. Nicht behandelt worden ist die Frage der Operationalisierung dieser Größe für das Unternehmen.

für geeignete Einflusskennzahlen festzulegen. Die Einflusskennzahl „Anzahl Lieferanten pro Artikel“ erlaubt es zwar, der Zielsetzung von Unaxis (Schadensbegrenzung bzw. Versorgungssicherheit) Rechnung zu tragen. „Wenn wir plötzlich nicht mehr liefern können, dann erleidet unser Image Schaden bei unseren Kunden“. Dies kann aus Lieferantensicht aber zu Zielkonflikten führen, da diese grundsätzlich regelmäßige Aufträge zu fairen Konditionen wünschen.

Die **Auswahl der Perspektiven und das Einordnen der Ziele in ein Ursache-Wirkungs-Diagramm** (Strategy Map) und war Aufgabe des letzten Workshops. Sie waren hilfreich, um die zuvor mittels eines Brainstormings unsystematisch zusammengetragenen gesellschaftlichen Zielsetzungen zu strukturieren und sie systematisch nach ihrem Ergebnisbeitrag beurteilen zu können. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden nur die unmittelbaren und starken Kausalzusammenhänge zwischen den Zielen herausgearbeitet. Schwächere bzw. mittelbare Zusammenhänge wurden nicht dargestellt. Auch wenn das Ursache-Wirkungs-Diagramm in der Gesamtschau einen komplexen Eindruck hinterlässt, ist der Prozess, jedes einzelne Ziel zu prüfen, welchen anderen es dient, eine hilfreiche zusammenfassende Übung: Die Gruppe führt sämtliche abgeleiteten Ziele und Wirkungen zu einem Gesamtbild zusammen.

Dabei fällt einerseits auf, dass die Ziele „Mitarbeiter und Ehemalige als gute Image-Träger gewinnen“, „Anregen und Mittragen von Kooperationsnetzwerken“ und „Kommunikation der Fördermaßnahmen zur Schaffung von Goodwill“ **als zentrale „befähigende“ Ziele** hervortraten, die jeweils der Erreichung von drei bis fünf anderen Zielen dienen[15]. Andererseits wurde durch das Herausarbeiten der Strategy Map deutlich, dass drei Ziele direkt von jeweils drei bis sechs weiteren beeinflusst werden: Die Minimierung des Value at Risk, die Rekrutierung von talentierten Nachwuchskräften am Standort sowie eine gute und freundliche Nachbarschaft zu den Bewohnern der Region. Diese können **als zentrale „resultierende“ Zielsetzungen** für das Unternehmen am Standort Balzers/Trübbach angesehen werden.

[15] So wirkt das „Mittragen von Kooperationsnetzwerken“ bspw. auf die „freundliche Nachbarschaft“, die „Lebensqualität in der Region“, „das Weiterbildungs- und Forschungsangebot“, „das Ableiten von Fördermaßnahmen“ sowie die Lieferantenpartnerschaft.

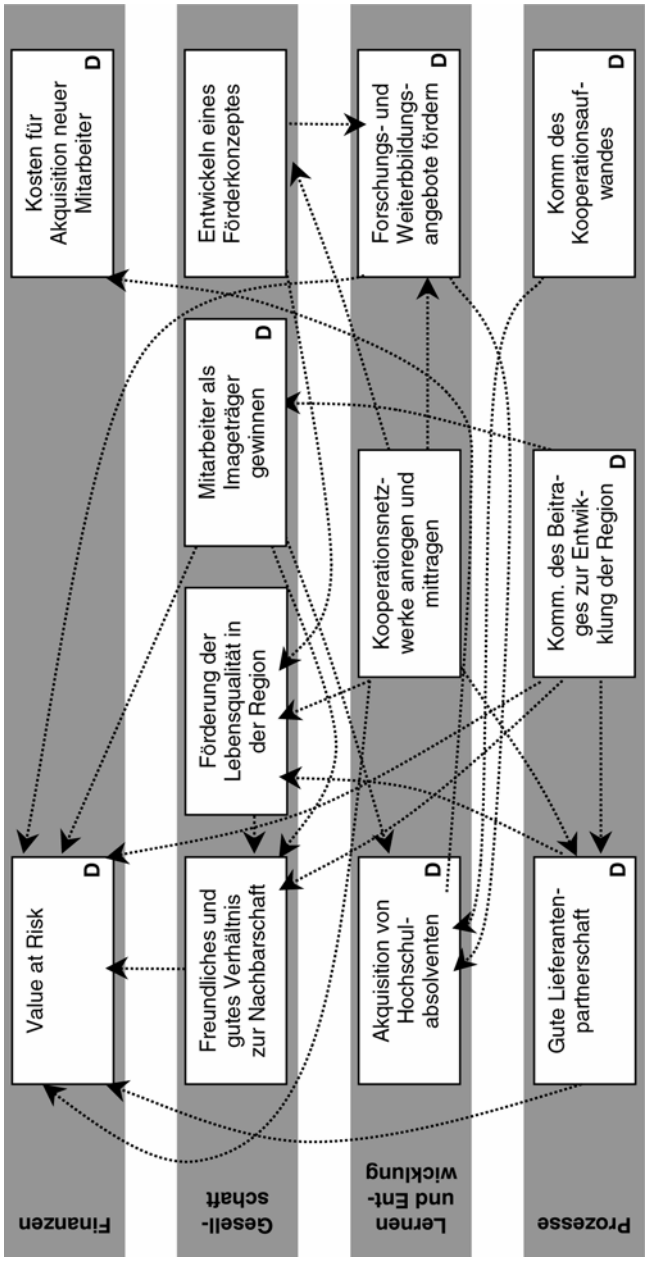


Abbildung 9-2: Die Sozial-SBSC für den Unternehmensstandort Balzers/Trübbach (D – Divisionen)

Eine spannende Diskussion zum Abschluss der Workshop-Reihe bildete die Frage, welche Aspekte der sozialen Verantwortung am Standort auch relevant für die einzelnen **Divisionen** sind. Faktisch wurde eine große Mehrzahl der Ziele mit Ausnahme der eher „altruistischen" Elemente (Lebensqualität, Nachbarschaft, Fördermaßnahmen), d.h. neun von zwölf, als gleichermaßen relevant für einzelne Divisionen anerkannt. Diese bilden die „Ansatzpunkte" für die Integration der Sozialziele in die einzelnen Divisionen und sind in der Strategy Map mit einem „D" gekennzeichnet. Die eher „altruistisch" motivierten Zielsetzungen bleiben damit eher in der Verantwortung des Standortes und nicht in den einzelnen Divisionen. Abbildung 9-2 gibt die entwickelte Strategy Map von Unaxis am Standort Balzers/Trübbach im Hinblick auf die lokale gesellschaftliche Verantwortung wieder.

Im Anschluss daran erfolgte die **Auswahl der Perspektiven** und Zuordnung der Ziele zu den Perspektiven. Zunächst war den Teilnehmern eine Integration einer **Finanzperspektive** wichtig, um den eingangs beschriebenen Win-Win-Situationen explizit Rechnung tragen zu können und auch den längerfristigen Nutzenbeitrag von sozialen Aspekten darstellen zu können. Diesbezüglich wurden die zwei finanziellen Ziele formuliert: Value at Risk und Beschaffungskosten für neue Mitarbeiter.

Eine zentrale Bedeutung innerhalb der Standort-SBSC nimmt die **Gesellschaftsperspektive** ein. Sie dient mit Ausnahme des Zieles „Mitarbeiter als gute Imageträger gewinnen" als ein Gefäß für die eher „altruistisch" motivierten Zielsetzungen. Ziele wie „Entwickeln eines speziellen Förderkonzeptes" oder „Förderung der Lebensqualität der Bewohner in der Region" wurden „um ihrer selbst willen" in die Standort-SBSC aufgenommen und nicht mit den Zielen der Finanzperspektive verknüpft.

Die Ziele „Kommunizieren der Fördermaßnahmen" sowie „Kommunizieren des Unaxis-Beitrages im Hinblick auf eine wirtschaftlich interessante Region" wurden jedoch nicht der Gesellschaftsperspektive als dem eigentlichen Adressaten dieser Ziele und Maßnahmen, sondern der **Prozessperspektive** zugeordnet. Damit wurde betont, dass die unternehmensintern verfügbaren relevanten Informationen systematisch zusammengetragen und gegenüber den lokalen Anspruchsgruppen kommuniziert werden müssen. „Welche Botschaft bzw. welche Information soll durch welche Kanäle wann nach Außen getragen werden? Damit sich das Image in der Gesellschaft verbessert, müssen wir erst sauber den Kommunikationsprozess definieren." Die Aufnahme eines zusätzlichen Zieles wie „Zusammentragen, Erfassen und Sicherstellen der internen Information" in die Prozessperspektive wurde jedoch nicht befürwortet. „Es geht nicht darum, einen ‚Papiertiger' zu produzieren. Es würde damit noch immer nicht nach Außen kommuniziert."

Die von Kaplan und Norton als „intern" verstandene Prozessperspektive wurde von den Workshop-Teilnehmern durch unternehmensexterne Aspekte wie die Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern sowie die Kooperation mit Lieferanten erweitert. Eine derartige **Erweiterung der Prozessperspektive** sei wichtig, da sich das Unternehmen von einem Fabrikations- zu einem Engineering- und Montageunternehmen gewandelt und damit die wertschöpfenden Tätigkeiten auf

eine Vielzahl von Partnern verteilt hat. Die Geschäftsprozesse verlieren also ihren originären unternehmensinternen Bezug.

In ähnlicher Weise wurde die **Lern- und Entwicklungsperspektive** um unternehmensexterne Elemente erweitert. So wurde das Ziel „Anregen und Mittragen von Kooperationsnetzwerken" in die Lern- und Entwicklungsperspektive und nicht in die Gesellschaftsperspektive für dieses Ziel eingeordnet. Erstens, so ein Workshop Teilnehmer, habe Lernen immer auch etwas mit externen Bezugspunkten zu tun. Zweitens sei die Gesellschaft eher regional begrenzt und Kooperationsnetzwerke können sogar globale Dimension annehmen. „Es ist keine Zielsetzung von Kooperationsnetzwerken, der Gesellschaft einen guten Dienst zu erweisen. Es geht eher darum, gemeinsam etwas voneinander zu lernen und sich besser zu positionieren."

Wurde bei der Ableitung der Umwelt-SBSC für die Division Displays noch eine eigene **Kundenperspektive** für wichtig erachtet, um den Gedanken der Produktökologie besser behandeln zu können, erschien keines der Standortziele als kundenrelevant. Somit enthält diese BSC keine Kundenperspektive.

Im Anschluss an die Perspektivenauswahl und Einordnung der Ziele erfolgte eine **Priorisierung der einzelnen Perspektiven**. Die finanzielle Perspektive blieb weiterhin als die wichtigste Perspektive „oben" stehen. „Ich würde die BSC, in dem Umfeld, in dem wir uns bewegen, nicht umdrehen". Damit wurde die „Gesellschaft als Mittel zum Zweck" zur Schaffung von finanziellen Werten (Win-Win-Situationen, Schadensvermeidung) verstanden. Das Bild der Strategy Map bestätigt die von den Teilnehmern vorgenommene Gewichtung, wobei die Perspektiven von unten nach oben an Bedeutung zunehmen.

9.3 Zusammenfassung

Die **Ausgangslage** im vorliegenden Forschungsprojekt war durch zwei wesentliche Entwicklungen gekennzeichnet, die sich zum Teil behinderten und zum Teil positiv beeinflussten.

Die erste Entwicklung beinhaltet eine stärkere **Relevanz von Umwelt- und Sozialaspekten** sowohl am Standort Balzers/Trübbach als auch für das Gesamtunternehmen. So wurde aufgrund der gestiegenen strategischen und marktlichen Relevanz von Umweltaspekten für das Unternehmen und des stärkeren Commitments des Vorstandes der Standortbeauftragte zu Beginn des Jahres 2002 zum Beauftragten für Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (EHS) auf Konzernebene ernannt. Fehlte für das Gesamtunternehmen bisher noch eine Zertifizierung nach ISO 14001, so ist es seit Anfang des Jahres 2001 erklärtes Ziel des Vorstandes, das Gesamtunternehmen Unaxis bis Ende 2003 weltweit nach ISO 14001 zertifizieren zu lassen. Auch liegt seit Anfang des Jahres 2002 eine

EHS-Politik vor, welche die ökologische und soziale Verantwortung des gesamten Konzerns zum Ziel hat.

Die zweite Entwicklung ist wirtschaftlicher Natur und kann den eingeschlagenen Kurs zur verstärkten Integration von Umwelt- und Sozialaspekten konterkarieren. So sieht sich Unaxis seit Mitte des Jahres 2001 mit einem außergewöhnlich starken **Abschwung der IT-Industrie** konfrontiert. Dies machten die Einführung von Kurzarbeit im Januar 2002 für die Betriebe am Standort Balzers/Trübbach sowie die Entlassung von etwa 90 Mitarbeitern notwendig. Dabei hatte der Vorstandsvorsitzende noch betont, dass die Steigerung des Economic Value Added (EVA), die Verbesserung des Shareholder Value sowie die Verbesserung des Wachstums bzw. der Profitabilität im Vordergrund stehen.

Die wirtschaftliche Entwicklung wirkte sich auch auf das Forschungsprojekt aus: Zum einen **verzögerte sich die Entwicklung** der Umwelt- und Sozial-SBSC sowie einer BSC als allgemeines Managementinstrument für die Division Displays aufgrund veränderter Prioritäten im Unternehmen erheblich. Zum anderen nahm das Unternehmen die wirtschaftliche Lage zum Anlass, eine Sozial-SBSC für den Standort Balzers/Trübbach zu entwickeln. Wichtige Zielsetzungen waren dabei, die gute Nachbarschaft zu den Anwohnern der Region und das Image des Unternehmens zu erhalten, um für die lokale Bevölkerung weiterhin als attraktiver Arbeitgeber zu gelten. Deshalb wurde die Entwicklung einer Sozial-SBSC für den Standort ausdrücklich durch den Projektpartner gewünscht.

Das Forschungsprojekt bei der Unaxis Balzers AG hat gezeigt, dass ein **zweigleisiges Vorgehen** mit unterschiedlichen Organisationsebenen (Standort, Division) sinnvoll sein kann. So wurde eine Umwelt-SBSC für die Division Displays entwickelt, da hier Fragen der Energie- und Ressourcenverbräuche zunehmend für die Kunden relevant werden. Mit einem anderen Teilnehmerkreis wurde eine SBSC im Hinblick auf die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung für den Unternehmensstandort Balzers/Trübbach entwickelt.

Die **Entwicklung einer Umwelt-SBSC** für die Division Displays wurde aus der konzernweiten EHS-Politik abgeleitet. Diese SBSC beinhaltet eine Vielzahl ökologischer Themen, die einerseits auf die Sicherstellung von Rechtssicherheit („legal compliance“) am Standort Balzers/Trübbach und andererseits auf die Schaffung von Kundennutzen (Verlängerung der Lebensdauer, Energie- und Ressourcenverbräuche und damit Verringerung der Betriebskosten) abzielt. So ist die Vermeidung von SF_6 bspw. für Kunden in Ländern mit strengeren gesetzlichen Regelungen wie Japan oder Korea aber auch den Standort Balzers/Trübbach relevant. Allgemein fiel auf, dass die diskutierten Ziele auf die Erreichung von **Win-Win-Situationen** abstellten.

Zentrale Zielsetzung ist die **Verbesserung der Effizienz** der hergestellten Anlagen. Damit soll der Einsatz von Ressourcen und der Anfall von Emissionen im Beschichtungsprozess optimiert werden. Als zielführende Maßnahmen wurden die sog. „F_2-Migration“ und das α-β-γ-Konzept diskutiert. Die **F_2-Migration** zielt darauf ab, im Beschichtungsprozess eingesetzte, gleichermaßen klimarelevante wie kostenintensive Gase

wie NF_6 bzw. SF_6 durch NF_3 oder das kostengünstigere Fluor (F_2) zu substituieren. Damit könnten Einsparungspotentiale sowohl am Standort Balzers/Trübbach im Rahmen der Testläufe als auch beim Kunden selbst realisiert werden. Auch aus ökologischer Sicht ist eine Substitution des SF_6 wünschenswert, da dieses ein etwa 32.000-faches CO_2-Äquivalent aufweist. Das **α-β-γ-Konzept** sieht vor, von in Einzelfertigung hergestellten α-Maschinen zu einer Kleinserienfertigung (β- bzw. γ-Maschinen) zu gelangen. Dies hätte den Vorteil, β- bzw. γ-Anlagen direkt beim Kunden vor Ort zusammenzusetzen und die ressourcenintensive Testphase (Gase, Energie, Wasser) beim Kunden durchzuführen. Damit bleibt zwar effektiv die ökologische Belastung über den Lebenszyklus der Anlage betrachtet nahezu konstant. Es werden jedoch Win-Win-Potenziale am Standort Balzers/Trübbach realisiert, da Energieverbräuche um 50-60% sinken.

In Bezug auf geeignete Umwelt-**Kennzahlen** wurden Aspekte der **Beeinflußbarkeit,** der **Aussagekraft,** der **Verfügbarkeit** bzw. **Ermittelbarkeit** sowie **Wirtschaftlichkeit** deutlich. Zur Generierung aussagekräftiger Kennzahlen wurden relative Kennzahlen formuliert, welche die jeweiligen Stoff- bzw. Energieflüsse in Relation zum Output setzen (z.B. Transportkosten/Umsatz, Kilowattstunden je Quadratmeter beschichteter Fläche). Dies liegt darin begründet, dass das Geschäftsvolumen der Division Displays in besonderem Masse konjunkturellen Schwankungen unterworfen ist und absolute Ressourcenverbräuche davon abhängen. Ferner sind nicht alle Kennzahlen verfügbar, da eine durchgängige Messung nur für finanzielle Ergebniskennzahlen stattfindet. Umwelt- bzw. sozialbezogene Kennzahlen sind bisher nur in einzelnen Fällen verfügbar und werden in Form von Sonderauswertungen (Energie- und Heizölverbrauch, Papierverbrauch, Mitarbeiterzufriedenheit) erhoben. Andere Größen sind gar nicht bzw. nur indirekt ermittelbar: Bspw. wäre der Energieverbrauch je Mitarbeiter zwar durch Umlage der gesamten Stromkosten am Standort auf die Gesamtanzahl der Mitarbeiter ermittelbar. Dies ist aber zum Teil mit Erhebungsproblemen bzw. entsprechendem Erhebungsaufwand verbunden (Wirtschaftlichkeit der Information). Auch. **technische** oder **organisatorische** Grenzen spielen eine Rolle. Für das Ziel der Mitarbeitersensibilisierung wurde bspw. die Anzahl der Verbesserungsvorschläge als mögliche Ergebniskennzahl diskutiert. Diese Kennzahl ist aber aufgrund der Tatsache, dass das betriebliche Vorschlagswesen nicht mehr vorhanden ist, nicht ermittelbar. Ferner ist eine Reduktion der Mengen belasteter Abwasser in Kubikmetern je Anlage über die Reduktion der Menge des durchfließenden Wassers aufgrund des Verbrennungsmechanismus technisch nicht möglich.

Die BSC-Methodik macht die **Notwendigkeit zusätzlicher Maßnahmen** sichtbar wie ein Entsorgungskonzept für fluoridhaltiges Abwasser oder ein „Design for retrofit“ der Anlagen. Erst auf der Grundlage eines Engineering-Konzeptes, bei dem die Produkte als Kreislaufprodukte konzipiert werden, die den späteren Austausch einzelner Bauteile und -gruppen ermöglichen, macht es hier Sinn Kennzahlen zu definieren. Die Teilnehmer betonten ferner, dass zur Entwicklung innovativer Problemlösungen eher kulturelle Aspekte wie eine bessere Kommunikation zu den Außendienstmitarbeitern erreicht werden sollten.

Mit der **Einordnung der Ziele** in die Perspektiven der BSC wurde deutlich, dass umweltbezogene Aspekte durch einen starken Marktbezug gekennzeichnet sind und u.U. Quellen für die Schaffung von **Alleinstellungsmerkmalen** sein können. Falls der Kunde eine erhöhte Preiszahlungsbereitschaft aufweist und Unaxis als Anbieter präferiert, so sind ökologische Aspekte damit auch finanziell für das Gesamtunternehmen relevant. Mit der Einordnung wurde auch ein stärkerer **Prozess-Fokus** betont. So kann eine Verbesserung der internen Leistungserstellungsprozesse sicherstellen, dass qualitativ bessere, innovative Leistungen entwickelt werden. Umweltinnovationen können hier bspw. auf eine Verlängerung der Lebensdauer der Anlagen und ein „Design for Retrofit" abzielen. Damit nehmen die Kunden- und Prozessperspektive einen zentralen Stellenwert innerhalb der Umwelt-BSC ein.

Die Teilnehmer bemerkten frühzeitig, d.h. im Rahmen der Kennzahlendiskussion, dass Ziele **kausal miteinander verknüpft** sind. So wirkt das Ziel, die Mitarbeiter zu sensibilisieren auf ihr umweltbewusstes Handeln und damit auf eine Reduktion der Verbrauchsmengen. Zur Erstellung der **Strategy Map** wurden auch die allgemeinen Unternehmensziele einbezogen. So konnte der Kausalzusammenhang zwischen einzelnen Umweltzielen und der Unternehmensvision bzw. den Unternehmenszielen sichtbar gemacht werden. Hiermit wurde ein interessanter Anknüpfungspunkt für die etwaige Implementierung der Umwelt-SBSC in die Balanced Scorecard geschaffen. Das Aufzeigen von Win-Win-Situationen scheint gerade angesichts des derzeitigen Abschwunges in der IT-Branche für das Gesamtunternehmen relevant, weil bspw. Einsparungen der Transportkosten unmittelbar zu einer Verbesserung der Gewinnsituation im Anlagengeschäft führen können. Damit wurde eine Finanzperspektive in die Umwelt-SBSC der Division Displays integriert. Auch wurde deutlich, dass die Kundenperspektive bspw. über eine Reduktion der cost of ownership die allgemeine Unternehmensvision „Wir schaffen herausragenden Nutzen für unsere Kunden" unterstützt.

In einem parallelen Projekt wurde eine **Sozial-SBSC** für den Standort entwickelt, die im Folgenden kurz skizziert wird. Zuerst wurde eine **Sozialstrategie** entwickelt. Ausgangspunkt waren eine überarbeitete Vision des Gesamtunternehmens sowie die EHS-Politik. Zentrale Stoßrichtungen darin sind die Schaffung eines attraktiven Umfeldes in der Region, die Förderung des Image von Unaxis in der Gesellschaft, die Förderung von Forschungs- und Bildungsinstitutionen in der Region und der Beitrag zu einer wirtschaftlich attraktiven Region.

Ausgehend von dieser Strategie wurden Ziele definiert. Die Standort-SBSC zeigt sowohl den Status Quo bisheriger Ziele bzw. Maßnahmen als auch den noch nötigen Handlungsbedarf im sozialen Bereich auf. Bedeutsame **Ziele der Sozial-SBSC** betreffen die Lieferanten-Partnerschaft, das Image des Unternehmens in der Region sowie die Akquise von Talenten aus der Region. Letztes Ziel ist strategisch für den Standort Balzers/Trübbach relevant, da Mitarbeiter aus dem Rheintal stark mit „ihrer" Region verwurzelt sind und zudem kostengünstiger zu beschaffen sind. Eine Unterscheidung nach dem **Zweck dieser Ziele** war aufschlussreich: So wurden eher altruistisch motivierte Ziele und Ziele zur

Schadensvermeidung bzw. zur Realisierung von Win-Win-Situationen unterschieden. Dabei fiel auf, dass jene Ziele, die eher altruistisch motiviert sind wie „Förderung der Lebensqualität in der Region“, „gute Nachbarschaft“ oder „Entwickeln eines Förderkonzeptes“ als **Standort- und nicht als Divisionsaufgabe** beurteilt worden sind. Die übrigen Ziele wurden als mögliche Ziele auf Divisionsebene identifiziert. Es fiel ferner auf, dass die beiden Ziele „Förderung der Lebensqualität“ oder „Entwickeln von Fördermaßnahmen“ nicht mit der Finanzperspektive verknüpft wurden. Damit werden diese Ziele „um ihrer Selbst willen“, d.h. nicht im Zusammenhang mit dem Schaffen von ökonomischem Unternehmenswert verfolgt.

Kennzahlen im sozialen Bereich werden bisher ausschließlich im Hinblick auf die Mitarbeiter (etwa im Rahmen der Mitarbeiterbefragung) ermittelt. In Bezug auf die gesellschaftliche Verantwortung liegen bisher noch keine Kennzahlen vor. Die Teilnehmer im Workshop betonten hier, dass eine Diskussion der Kennzahlen erst möglich bzw. sinnvoll ist, wenn gewisse grundlegende Konzepte wie bspw. ein Förder- oder Kommunikationskonzept erarbeitet wurden. Auch ginge es laut Einschätzung der Teilnehmer im sozialen Bereich eher darum, intern das Bewusstsein für die Relevanz sozialer Ziele zu schärfen und weniger darum, diese sogleich zu operationalisieren. Für die übrigen Ziele wurden Kennzahlenvorschläge erarbeitet, die aber bisher noch nicht Anwendung finden. Im Vordergrund standen Ergebniskennzahlen, da in einigen Fällen das Ableiten von Einflusskennzahlen nur durch inputorientierte Hilfsgrößen wie Budgets, Mann-Tage oder Anzahl von Maßnahmen möglich war. Diese wurden jedoch von den Teilnehmern als nicht aussagekräftig beurteilt und daher nicht in die BSC aufgenommen.

Zentrale Arbeits- und Erkenntnisschritte waren die **Auswahl der Perspektiven** sowie die **Einordnung der Ziele**. Eine hohe Bedeutung innerhalb der Standort-SBSC nimmt die **Gesellschaftsperspektive** ein. In diese wurden bspw. die Wirkungen der Ziele wie „freundliche Nachbarschaft“, „Förderung der Lebensqualität“ sowie „Mitarbeiter als Imageträger gewinnen“ eingeordnet. Damit diente die Gesellschaftsperspektive mit Ausnahme des Zieles „Mitarbeiter als Imageträger gewinnen“ als ein Gefäß für die eher „altruistisch“ motivierten Zielsetzungen. Ziele wie „Kommunizieren der Fördermaßnahmen“ oder „Kommunizieren des Unaxis-Beitrages im Hinblick auf eine wirtschaftlich interessante Region“ wurden nicht der Gesellschafts- sondern der **Prozeßperspektive** zugeordnet. Damit soll sicher gestellt werden, dass die unternehmensintern verfügbaren Informationen systematisch zusammengetragen und kommuniziert werden.

Ein weiteres Forschungsergebnis war die **Erweiterung der Lern- und Entwicklungs- sowie der Prozessperspektive** um extern ausgerichtete Ziele: Eine Erweiterung der Prozessperspektive wurde vorgenommen, da sich Unaxis von einem Fabrikations- zu einem Engineering- und Montageunternehmen gewandelt hat und damit die wertschöpfenden Tätigkeiten auf eine Vielzahl von Partnern verteilt hat. Diese gilt es nun stärker in die unternehmensinternen Prozesse zu integrieren. In ähnlicher Weise wurde das Ziel „Anregen und Mittragen von Kooperationsnetzwerken“ als externes Element in die Lern- und Entwicklungsperspektive eingeordnet.

Eine Integration einer **Finanzperspektive** war den Teilnehmern wichtig, um den eingangs beschriebenen Win-Win-Situationen explizit Rechnung tragen zu können und auch den längerfristigen Nutzenbeitrag von sozialen Aspekten darstellen zu können. Dabei fiel erst im Rahmen der Auswahl der Perspektiven den Teilnehmenden auf, dass bisher noch keine expliziten **finanziellen Ziele** bzw. eine entsprechende Perspektive definiert wurden.

Nicht abschließend behandelt werden konnten Fragen der **Implementierung** der entwickelten BSC-Konzepte. Grundsätzlich wurde vom Projektpartner der starke Markt- und Prozessfokus der entwickelten Umwelt-SBSC für die Division Displays als wichtige Vorbedingung für eine Übernahme in das allgemeine Managementsystem beurteilt. Hier muss das Ergebnis der internen Arbeitsgruppe abgewartet werden, die derzeit eine BSC als allgemeines Managementinstrument für die Division entwickelt. Als interessantes Projekt-Ergebnis wurde durch die Beteiligten die erarbeitete Sozial-SBSC für den Standort Balzers/Trübbach beurteilt, da hier die meisten Ziele potenziell auch für die einzelnen Divisionen relevant sind und in die allgemeinen Divisions-BSCs integriert werden können. Insgesamt wurde in der großen Mehrzahl der Ziele die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit stark berücksichtigt, so dass hier Ziele und Maßnahmen im gesellschaftlichen Bereich stets auch ökonomische Ziele wie „Reduktion des value at risk“ oder „Senken der Beschaffungskosten für neue Mitarbeiter“ berücksichtigen. Insofern dürften sich die entwickelten Nachhaltigkeits-Konzepte mit der Erwartung des CEOs decken, über eine Fokussierung ökonomischer Ziele, einen Mehrwert für die Anteilseigner des Unternehmens schaffen zu können.

10 Nachhaltigkeitskonzept für die Konzernforschung der Volkswagen AG

THOMAS BIEKER, STEPHAN HERBST, HORST MINTE

Im Rahmen der vorliegenden Fallstudie wird die Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) am Beispiel der Konzernforschung der Volkswagen AG dargestellt. Zielsetzung der Fallstudie ist es, den Prozess sowie die Ergebnisse der Konzeption einer SBSC zu beschreiben und zu analysieren. In den ersten beiden Abschnitten werden zunächst die Ergebnisse der Ist-Aufnahme im Pilotbereich der Konzernforschung der Volkswagen AG sowie die Vorgehensweise zur Entwicklung einer SBSC für den Pilotbereich beschrieben. Im dritten Abschnitt werden die Ziele, Kennzahlen, Maßnahmen für die Konzernforschung diskutiert und zentrale Ergebnisse analysiert. Der vierte Abschnitt fast in der Gesamtschau die wichtigsten Projektergebnisse zusammen.

10.1 Ausgangslage

Zur Erhebung der zentralen Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagement in der Konzernforschung von Volkswagen wurde zunächst eine Ist-Aufnahme durchgeführt. Hierfür wurden etwa fünfzehn Expertengespräche (von je ein bis eineinhalb Stunden Dauer) geführt. Die Interviewpartner setzten sich aus Vertretern des Top bzw. Middle Managements des Pilotbereiches, dem allgemeinen Controlling bzw. Produktliniencontrolling, dem Personalwesen sowie dem Betriebsrat und der Umweltabteilung zusammen. Diese Interviews wurden durch Analysen von sekundärstatistischem Material (z.B. Geschäfts- und Umweltberichte, Internet, Broschüren, Diplomarbeiten) und teilnehmende Beobachtungen im Rahmen von Workshops ergänzt. Die zentralen Erkenntnisse zum allgemeinen Management, Umwelt- und Sozialmanagement der Konzernforschung werden im Folgenden wiedergegeben.

10.1.1 Das Unternehmen und der Pilotbereich

Der Volkswagen-Konzern ist das größte europäische Automobilunternehmen und gleichzeitig die Nummer vier in der Welt. Am Ende des Geschäftsjahres 2001 beschäftigte der Volkswagen-Konzern weltweit 322.070 Mitarbeiter. Im Geschäftsjahr 2001 wurden

insgesamt 5,1 Mio. Fahrzeugeinheiten abgesetzt und ein Umsatz von rund 88,5 Mrd. € erzielt. Das Rekord-Vorjahresergebnis nach Steuern von ca. 2,6 Mrd. € konnte im Jahr 2001 um rund 0,3 Mrd. € übertroffen werden. Das Bundesland Niedersachsen hält als Miteigentümer etwa 20 Prozent der VW-Anteile. Der Volkswagen-Konzern ist zum Zeitpunkt der Untersuchung unterteilt in die Marken Volkswagen-PKW, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Audi, Bugatti, Lamborghini, Seat, Škoda und Rolls-Royce/Bentley, in die Regionen Nordamerika, Südamerika/Afrika und Asien-Pazifik sowie den Konzernbereich Finanzdienstleistungen. Während die Volkswagen AG die juristische Geschäftseinheit mit Sitz in Wolfsburg ist, umfasst der Volkswagen-Konzern sämtliche Marken und Gesellschaften.

Das **Leitmotiv** bzw. die Unternehmensvision „Volkswagen – die Erfolgreichsten“ stellt das erklärte (Ober-)Ziel dar, in den verschiedenen Leistungsbereichen in der Automobilindustrie selbst und auch im Vergleich zu führenden Unternehmen anderer Branchen eine Vorreiter-Position einzunehmen. Dabei wird dieses Streben von Mitarbeitern im Unternehmen nicht nur auf das klassische Automobilgeschäft bezogen, sondern auch für die Bereiche Umweltschutz und soziale Verantwortung als gültig angesehen.

Das Unternehmen strebt im sozialen Bereich insgesamt einen Spitzenplatz im Vergleich zur Konkurrenz an. Dies hat sich bspw. in der Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung niedergeschlagen: Ergänzend zum Betriebsrat hat Volkswagen im Jahre 1990 einen Konzernbetriebsrat auf europäischer Ebene und im Jahre 1998 als erstes deutsches Unternehmen einen Weltkonzernbetriebsrat ins Leben gerufen. Zur Systematisierung der unterschiedlichen sozialen Aktivitäten des Unternehmens können Maßnahmen zur Standort- und Beschäftigungssicherung wie die Einführung der Vier-Tage-Woche, die Halbierung der Arbeitslosigkeit in der Region Wolfsburg mit dem Modell „Autovision“ oder das Projekt „5000 x 5000“ genannt werden.[1] Durch die Einführung der Vier-Tage-Woche zu Beginn der neunziger Jahre konnten bspw. mehr als 30.000 Arbeitsplätze in Deutschland erhalten werden. Daneben sind die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und die soziale Absicherung im Alter und Vorruhestand integrale Bestandteile der sozialen Unternehmensphilosophie.

Wurde der **Umweltschutz** zu Anfang der neunziger Jahre durch einen eigenen Vorstandsbereich verfolgt, ist die Umweltabteilung heute der Konzernforschung und damit dem Vorstands- bzw. Geschäftsbereich (Forschung und Entwicklung) zugeordnet. Mit

[1] Das Projekt „**Autovision**“ beabsichtigt, gemeinsam mit der Stadt Wolfsburg i. S. eines Private-Public-Partnership-Konzeptes längerfristig Unternehmensansiedlungen in der Region zu fördern. So wurden seit dem Beginn der "Autovision" im Jahre 1998 allein 4.000 neue Arbeitsplätze in der Region Wolfsburg geschaffen (vgl. hierzu bspw. Hartz 2001 157 ff. oder www.volkswagen-umwelt.de/live). Das Projekt „**5000 x 5000**“ zielt auf die Schaffung von insgesamt etwa 5.000 Arbeitsplätzen mit einem monatlichen Bruttoverdienst von etwa 5.000 DM für die Fertigung eines neuen Fahrzeugs in Wolfsburg ab. Rekrutiert werden die neuen Mitarbeiter ausschließlich aus Arbeitslosen bzw. von Arbeitslosigkeit bedrohten Menschen. Die Formalqualifikationen der Bewerberinnen und Bewerber spielen keine Rolle, sondern einzig und allein ihr Abschneiden bei einem mehrstufigen Auswahlverfahren. Vgl. hierzu Hartz 2001, 142ff. oder www.auto 5000.de.

dieser organisatorischen Einbindung wurde dem Ziel einer integrierten Behandlung von Umweltthemen bereits in der Forschungsphase als der „Wiege der Produktökologie“ entsprochen.[2]

Die eigenständige Business Unit **Konzernforschung** der Volkswagen AG (KF) ist zugleich Pilotbereich im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojektes „Ein Management-Cockpit für unternehmerische Nachhaltigkeit“.[3] Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung betrugen im Geschäftsjahr 2001 2,7 Mrd. €. Zum Ende des Geschäftsjahres 2001 waren in der Konzernforschung ca. 460 Mitarbeiter beschäftigt. In der KF werden die weltweiten Forschungsaktivitäten gebündelt. Sie folgt dem Grundverständnis, als „Innovationsmotor des Konzerns“ den technologischen Fortschritt des Unternehmens sicherzustellen. Zu erwähnen ist, dass Konzernforschung und Technische Entwicklung organisatorisch getrennte Bereiche darstellen. Während es auf Markenebene jeweils eigene Entwicklungsabteilungen gibt, ist die KF konzernübergreifend tätig.

Die KF ist konsequent an den Bedürfnissen der unternehmensinternen Kunden orientiert, wobei die Produktions-, Marketing- und Entwicklungsabteilungen der Marken Kunden sein können. Die KF bearbeitet im Gegensatz zu anderen Unternehmen der Automobilbranche wie bspw. Porsche keine Forschungsprojekte für externe Auftraggeber. Die Technische Entwicklung (TE) greift die Innovationen bzw. Inventionen der KF als **interner Kunde** auf, überprüft die Forschungsergebnisse im Hinblick auf ihre Serientauglichkeit bzw. ihre technische Machbarkeit und entwickelt diese im Hinblick auf konkrete Problemlösungen für den Endkunden (Autokäufer) weiter.

Die Aktivitäten der Konzernforschung bestehen aus einem Anteil Auftragsforschung und einem Anteil Grundlagenforschung. Weiter wird das Ziel verfolgt, das Schwergewicht auf die **Grundlagenforschung** zu legen und das Erarbeiten grundlegender Forschungsergebnisse stärker zu fokussieren.

10.1.2 Aufbauorganisation der Konzernforschung

Im Rahmen einer nach sechs Kernkompetenzen und sieben Forschungsfeldern untergliederten **Matrix-Organisationsstruktur**, die zu Beginn des Jahres 2001 eingeführt wurde, werden alle Forschungsprojekte durch interdisziplinäre Teams bearbeitet. Die folgende Abbildung 10-1 veranschaulicht die Aufbauorganisation der Konzernforschung.

[2] Vgl. zur Umweltgeschichte von Volkswagen Schumacher & Krieger 2002.

[3] Der Bereich der Konzernforschung trägt unternehmensintern die Bezeichnung „Forschung, Umwelt und Verkehr“. Aus Vereinfachungsgründen wird im Folgenden von „Forschung“ oder „Konzernforschung“ gesprochen.

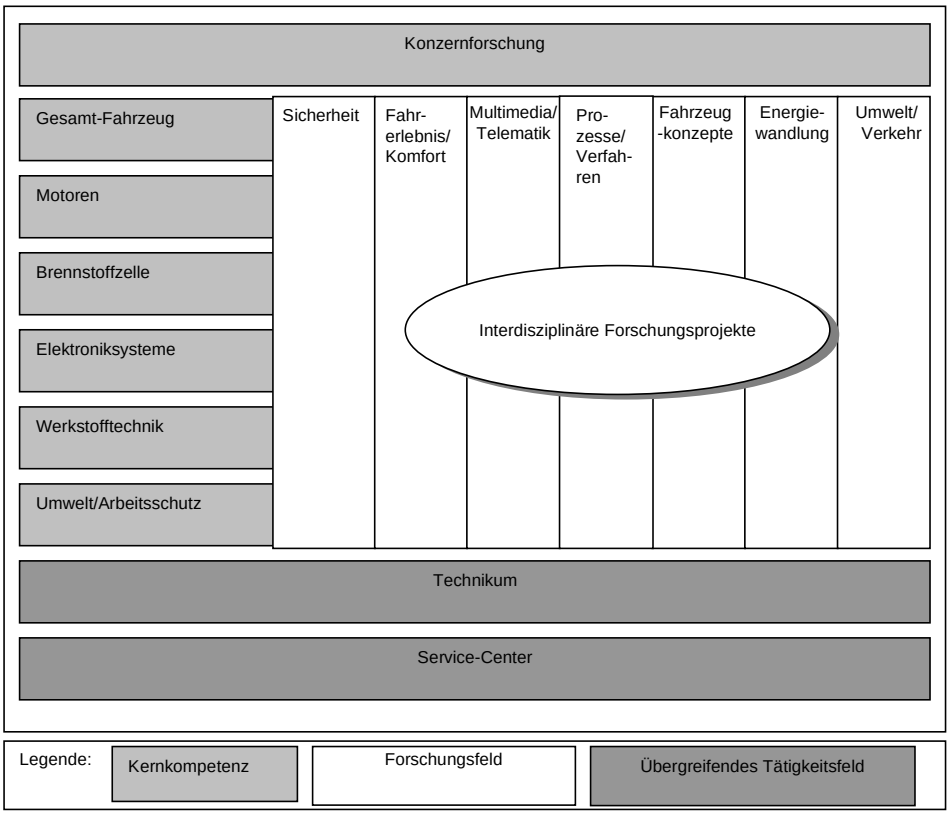


Abbildung 10-1: Matrix-Strukur der Konzernforschung

Die jeweiligen Forschungsfelder behandeln spezifische, d.h. vorwiegend anwendungsbezogene Aspekte wie Sicherheit, Fahrerlebnis/Komfort und Multimedia/Telematik, während in den Kernkompetenzen das generelle Know-how der Forschung nach Bereichen wie verbrennungsmotorische Antriebe, Brennstoffzellenantriebe oder Elektroniksysteme zusammengefasst wird. Der übergreifende Bereich des Technikums bezeichnet die forschungseigene Werkstatt, die Versuchsaufbauten u.ä. durchführt. Das Service-Center ist als interner Dienstleister der Forschung zu verstehen, dem v.a. Controllingfunktionen für sämtliche Projekte innerhalb der Konzernforschung sowie die Informationsversorgung des Managements obliegt.

Auch dem **Umweltbereich** kommt eine Querschnittsfunktion zu, da ökologische Aspekte sowohl durch die Kernkompetenz „Umwelt/Arbeitsschutz“ als auch durch das Forschungsfeld „Umwelt/Verkehr“ Eingang in spezifische Forschungsprojekte finden können. Daneben spielen auch in anderen Kernkompetenzen der Forschung Umweltaspekte eine wichtige Rolle. So kann die Erforschung der Brennstoffzelle bspw. auch als ökolo-

gische Produktinnovation interpretiert werden. Im Bereich Elektroniksysteme können elektronische Einspritzsysteme einen Beitrag zur Verbesserung der Produktökologie des Gesamtfahrzeugs leisten. Bspw. ermöglicht die TDI- oder FSI-Technologie eine Reduktion des Treibstoffverbrauches und damit der CO_2-Emissionen.

Durch die Matrix-Struktur wird auch der **interne Wettbewerb** gefördert, d.h. dass die einzelnen Forschungsfelder in einer Konkurrenzbeziehung zueinander stehen. Insgesamt erfordert diese Organisationsstruktur von den Leitern der einzelnen Forschungsfelder und deren Mitarbeitern eine stärkere Orientierung am internen Kunden, um für die einzelnen Forschungsprojekte Geldgeber bei den einzelnen Marken oder im Rahmen der Grundlagenforschung zu gewinnen.

10.1.3 Management der Konzernforschung

Für die Konzernforschung wurden in der ersten Hälfte des Jahres 2001 die folgenden **Leitsätze** formuliert, die sich durch einen klaren Fokus auf Innovationen, Prozesse, interne Kunden sowie Mitarbeiter auszeichnen:

1. Wir sind der Innovationsmotor des Konzerns
2. Wir initiieren neue Lösungen und Konzepte, die in einem akzeptierten Forschungszusammenhang stehen
3. Wir transferieren anwendungsorientierte Forschungsergebnisse durch aktive Begleitung bis zur Produktreife
4. Wir leisten einen signifikanten Beitrag für zukünftige Wettbewerbsvorsprünge der Marken
5. Wir sind ein Magnet für Talente und eine Plattform für neues Wissen

Diese Leitsätze wurden gemeinsam mit Mitarbeitern der KF abgeleitet und intern mittels einer Versammlung und Aushängen kommuniziert.

Während für das Gesamtunternehmen Strategien wie bspw. modulare Produktkonzeptionen, Plattformstrategien, Business-to-Business-Konzepte explizit formuliert und kommuniziert sind, sind die **Strategien** der Konzernforschung nur implizit vorhanden. Im Selbstverständnis der Mitarbeiter der KF stehen v.a. folgende strategische Stoßrichtungen im Vordergrund: Zum einen beziehen sie sich auf die internen Kunden. Als Kunden der Forschung wären bspw. die Vorentwicklung, die Entwicklung, die Produktion oder der Vertrieb zu nennen. Ein zweiter Bezugspunkt wird durch die internen Kompetenzen gebildet. Beispiele für verfügbare Kompetenzen bzw. Ressourcen der Forschung sind eine ganzheitliche Forschungsperspektive, eine exzellente Fachqualifikation oder eine hohe Serviceorientierung. Drittens sind Strategien projektbezogen zu sehen und erfahren eine Konkretisierung im Rahmen der Definition konkreter Forschungsprojekte wie bspw.

die Erforschung der Brennstoffzelle. Somit kann von einer markt-, ressourcen- und projektorientierten Ausrichtung der Konzernforschung gesprochen werden.

Management-Instrumente auf strategischer Ebene der KF stellen die sog. Zukunftskonferenz sowie der Forschungsbeirat dar. Auf operativer Ebene findet sich die konkrete Umsetzung der Strategien in Form von Projekten und ihre Steuerung bzw. Kontrolle. Diese werden im Folgenden diskutiert.

Die **Zukunftskonferenz**, die sich u.a. aus Entwicklern der Marken, Umweltschutzbeauftragten sowie Vertretern aus den Bereichen Marketing/Vertrieb zusammensetzt, überprüft einmal jährlich die Strategie der Forschung aus Sicht des gesamten VW-Konzerns. In diesem Gremium erfolgt, unter Zustimmung der Konzernmarken, eine intensive Diskussion und Priorisierung der strategischen Projekt-Themen des jeweils folgenden Jahres. Zentrales Führungsinstrument sind sog. „road maps“, auf denen die strategisch relevanten Themen für die Konzernforschung für einen mittelfristigen Zeitraum dargestellt sind. Diese bilden die Grundlage für die Ableitung der jährlichen Budgets. Die konkreten Aktivitäten der Grundlagenforschung werden durch den **Forschungsbeirat** (ein Gremium bestehend aus Vorstand, Konzern und Marken mit formaler Budgethoheit und Kompetenz der Auftragsvergabe) gesteuert. Dabei wird bereits frühzeitig über potenzielle Verwendungsmöglichkeiten der Forschungsarbeiten nachgedacht, indem für jedes Projekt ein Einführungsszenario erstellt wird.

Als Ergebnis der Zukunftskonferenz und der Entscheidungen durch den Forschungsbeirat liegen konkrete Forschungsprojekte vor. Zur operativen Steuerung dieser Projekte liegen unterschiedliche **Kennzahlen** wie finanzielle und personalbezogene Steuerungsgrößen sowie Umweltindikatoren auf Produktions- bzw. Produktebene vor. Die einzelnen Forschungsprojekte werden durch den jeweiligen Projektmanager nach Parametern wie Inhalt, Terminen und Budgetverbräuchen gesteuert. Diese werden dem Projektmanager via Intranet-Tool in Form einer Ampelschaltung durch das sog. Service-Center der KF zur Verfügung gestellt und im vierwöchigen Rhythmus aktualisiert. Im Rahmen der Projektsteuerung führt der einzelne Projektverantwortliche regelmäßig Feedback-Gespräche mit den beteiligten Projektmitarbeitern im Hinblick auf die erreichten Ziele durch, um so den Forschungsprozess weiter optimieren zu können.

Das **Budgetvolumen** bzw. seine Einhaltung wird in der KF grundsätzlich als zentrale Steuerungsgröße verstanden und bspw. auch extern im Geschäftsbericht (in Form von Aufwendungen für Forschung & Entwicklung) kommuniziert. Bei Forschungsprojekten mit hoher strategischer Relevanz und/oder langer Projektlaufzeit wie etwa dem 1-Liter-Auto oder der Brennstoffzelle kann die Einhaltung von einzelnen Projektbudgets dagegen nachgelagert sein. Die Finanzierung der Grundlagenforschung erfolgt per Umlage auf alle Marken, während bei der Auftragsforschung die einzelne Marke, die Konzernentwicklung oder das Marketing als Auftraggeber nach Maßgabe der erbrachten Leistungen direkt belastet wird. Die einzelnen Leiter der Forschungsfelder sind insgesamt bestrebt, entsprechende Forschungsprojekte zu akquirieren, um das bestehende Forschungsvolumen absichern bzw. die Forschungsaktivitäten ausbauen zu können.

Aufgrund der Komplexität, die sich aus den unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten zwischen den einzelnen Forschungsfeldern und Kernkompetenzen ergibt, wurden **Ziele** bisher nicht auf Ebene der Konzernforschung definiert. Diese liegen aber auf Ebene der einzelnen Forschungsfelder explizit vor. Für das Forschungsfeld Sicherheit wurden bspw. „weniger Unfälle“ bzw. „Verringerung der Unfallfolgen“ als Zielgröße definiert. Für „Umwelt/Verkehr“ wurden bspw. die Ziele „weniger Verbrauch bzw. weniger Emissionen“ oder „Entwickeln von Verfahren bzw. Dienstleistungen zu Umwelt/ Arbeitsschutz“ definiert.

10.1.4 Umweltschutz und Umweltmanagement

In der Präambel der **Umweltpolitik** des Konzerns sind die „Verantwortung für die kontinuierliche Verbesserung der Umweltverträglichkeit“ der Produkte und „die Verringerung der Beanspruchung der natürlichen Ressourcen“ des Unternehmens festgelegt. Daneben ist es erklärte Zielsetzung von Volkswagen, „umwelteffiziente fortschrittliche Technologien weltweit verfügbar“ zu machen. Schließlich versteht sich das Unternehmen „an allen Standorten [als] Partner für Gesellschaft und Politik bei der Ausgestaltung einer sozialen und ökologisch Nachhaltigen Entwicklung.“ (Volkswagen 2002, 22)

Die Konzernforschung ist aus Nachhaltigkeitssicht in dreierlei Hinsicht interessant:

1. Die Umweltabteilung des VW-Konzerns ist organisatorisch in die Konzernforschung eingegliedert
2. Auch Themen der gesellschaftlichen Verantwortung für das Unternehmen werden durch den Umweltbereich bearbeitet
3. In der Konzernforschung können frühzeitig Weichen für die Umweltfreundlichkeit der Produkte und Fertigungsverfahren gestellt werden

Damit unterstützen Umweltstrategien bzw. -ziele der Konzernforschung die Ziele des Gesamtunternehmens im Nachhaltigkeitsbereich. Im Folgenden werden die Umweltstrategien bzw. -ziele der Konzernforschung vorgestellt.[4]

Eine explizite **Umweltstrategie** der Konzernforschung liegt nicht vor. Es gibt eine Vielzahl von Projekten mit Umweltbezug im Bereich der KF, die an dieser Stelle nicht vollständig wiedergegeben werden können. Ausgehend von den in Kapitel 2.1.1 dieses Buches vorgestellten nachhaltigkeitsorientierten Wettbewerbsstrategien sollen einzelne Aktivitäten im Umweltbereich näher illustriert werden. Die einzelnen Projekte decken eine Bandbreite ab, die von der Einhaltung von Normvorgaben (Typ „sicher“) bis hin zu Elementen der „nachhaltigen Marktentwicklung“ (Typ „transformativ“) reicht. Beispiels-

[4] In Bezug auf die Umweltstrategien bzw. -ziele des Gesamtunternehmens sei auf den aktuellen Volkswagen 2002 verwiesen. Vgl. www.volkswagen-umwelt.de.

weise sehen Automobilverbände auf deutscher bzw. europäischer Ebene für Neufahrzeuge eine Verringerung des Kraftstoffverbrauches um 25 Prozent bis 2005 (Basisjahr 1990) sowie eine Reduzierung des durchschnittlichen CO_2-Ausstosses auf 140g/km bis 2008 vor. Die Einhaltung entsprechender Vorgaben würde dem Strategietyp „sicher“ entsprechen. Daneben werden auch bspw. Antriebskonzepte mit der Zielsetzung einer nachhaltigkeitsorientierten „Differenzierung im Markt“ erarbeitet. Hier können der VW LUPO 3 l TDI und der Lupo FSI mit Verbräuchen von 3 l resp. 5 l/100 km genannt werden. Zur Verbesserung des Markterfolges von ökologischen Produkten kooperiert Volkswagen im Rahmen des Forschungsprojekts "EcoTopTen" mit dem Freiburger Öko-Institut e.V. (vgl. hierzu www.volkswagen-umwelt.de/live). Als Beispiele für die Strategie der „nachhaltigen Marktentwicklung“ können Projekte wie "Sustainable Mobility" genannt werden. Hierbei handelt es sich um eine Kooperation von Unternehmen der Automobil- und Mineralölindustrie mit dem Ziel, die Mobilität von Personen und Gütern bis 2030 zu erhalten bzw. zu stärken. Zu diesem Zweck wird eine Strategie "Sustainable Mobility 2030“ gemeinsam mit Stakeholdern erarbeitet (vgl. www.volkswagen-umwelt.de/live oder WBCSD 2001).

Da in der Konzernforschung wie oben beschrieben die vielfältigsten Projekte bearbeitet werden, liegen konkrete **Umweltziele** erst auf der Ebene einzelner Forschungsfelder bzw. Kernkompetenzen mit Umweltbezug (bspw. Umwelt/Verkehr, Energiewandlung Brennstoffzelle) vor. Auf Stufe der TE sind dagegen sieben Umweltziele definiert. Diese sehen detaillierte Vorgaben zur Verwendung umweltschonender Materialien und Fertigungsverfahren, zu Recyclingaspekten, zum Kraftstoffverbrauch, zu Abgas- und Geräuschemissionen sowie zur Boden- und Abwasserbelastung von neu entwickelten Fahrzeugen vor. Sie werden zwar erst zu Beginn der Entwicklungsphase eines neuen Fahrzeugs in Form eines sog. „(Umwelt-)Lastenheftes“ mit entsprechenden Meilensteinen spezifiziert, müssen jedoch durch die Konzernforschung in allgemeinem Umfang bereits frühzeitig mit berücksichtigt werden. Daneben kann mit umweltfreundlichen Verfahren in der Produktion die Betriebsökologie positiv beeinflusst werden. Die Verringerung von CO_2-Emissionen sowie von Energie- und Wasserverbräuchen, der Einsatz lösemittelfreier Lacke bzw. der teilweise Verzicht auf ökologisch problematische Einsatzstoffe wie Kadmium, Quecksilber oder Polyvinylchlorid seien hier exemplarisch genannt. Somit genießen Aspekte der Produkt- und Betriebsökologie für die Konzernforschung eine hohe Relevanz.

Neben der Umsetzung und Erreichung von Nachhaltigkeitsstrategien bzw. -zielen, gehören die Koordination des Umweltmanagementsystems von Volkswagen sowie die Früherkennung von Chancen und Risiken im Nachhaltigkeitsbereich zu weiteren Aufgaben der Konzernforschung. Das sog. **Umwelt-Radar,** das der Konzernforschung zugeordnet ist, dient der Früherkennung von ökologischen und sozialen Trends im wettbewerblichen Umfeld (z.B. in den Bereichen Gesetzgebung, Markt oder Technologie). Für das Aufspüren von ökologischen Trends arbeitet das Umwelt-Radar beispielsweise mit unterschiedlichen Forschungsinstitutionen zusammen. Relevante Informationen bezieht das Unternehmen ferner mittels Stakeholder-Kontakten, der Mitarbeit im World Business

Council for Sustainable Development (WBCSD), in der Kommission für Umwelt und Energie der Internationalen Handelskammer oder CSR Europe, einem Netzwerk für Corporate Social Responsibility in Europa.

Das **Umweltmanagementsystem** (UMS) von Volkswagen koordiniert die Umweltaktivitäten auf Marken-, Produkt-, Produktions- und Vertriebsebene. Zu den maßgeblichen Gremien des UMS von VW gehören die Strategic Task Force for Environmental Protection (STEP) und der Umweltmarkenausschuss (UMA). STEP setzt sich aus dem F&E-Vorstand, dem Leiter „Forschung, Umwelt und Verkehr" sowie den einzelnen Umweltmanagementbeauftragten zusammen und dient als konzernweites Gremium der Abstimmung der Umweltschutzpolitik zwischen den einzelnen Gesellschaften der Volkswagen-Gruppe. Diese Umweltmanagementbeauftragten werden auf Markenebene ernannt und sind dort verantwortlich für den Umweltschutz. Sie werden fachlich durch die Umweltabteilung unterstützt und koordinieren die Aktivitäten des UMA bzw. der entsprechenden Gremien bei anderen Marken des Konzerns. Dieser Kreis hat die Funktion, die umweltrelevanten Prozesse in den Bereichen Produktentwicklung, Produktion, Marketing/ Vertrieb für VW auf der Markenebene zu koordinieren. Aufgrund von § 52a Bundesimmisionsschutzgesetz (BImSchG) ist der Vorstandsvorsitzende letztlich verantwortlich für die Umweltleistung des Unternehmens.

Umweltkennzahlen auf Ebene der Betriebsökologie, die derzeit für die Marke Volkswagen in Europa vorliegen, sind beispielsweise Frisch- und Abwassermengen, Emissionen (z.B. von organischen Stoffen – VOCs, CO_2-Emissionen, NO_2 oder Staub) der Gesamtenergieverbrauch oder Abfallmengen[5]. Mit Hilfe einer „Ampelschaltung" (grün, gelb, rot) wird der Grad der Erreichung bestimmter Umweltziele visualisiert. Auf Produktebene werden bspw. Kennzahlen zum Kraftstoffverbrauch, zu Emissionen, Fahrgeräusch, Luftwiderstand und zur Recyclingquote ermittelt. Ferner werden auf der Grundlage des Umweltstatistikgesetzes (UStatG) Umweltschutzkosten in der Umweltplanung erfasst. Der Leiter der Konzernforschung betonte im Expertengespräch, dass es häufig auf die effektive und effiziente Verfolgung von strategisch relevanten (Umwelt-) Themen ankomme wie z.B. Vermeidung/Verbot des Einsatzes von Kadmium oder PVC und weniger um generelle Kennzahlen gehe.

Umweltbezogene **Maßnahmen**, die durch den in der Konzernforschung verankerten Umweltbereich verfolgt werden, finden sich in Form vielfältiger Projekte wie bspw. zur Erstellung von Sachbilanzen für einzelne Fahrzeuge oder dem Aufbau eines Material-Daten-System, das Informationen über die eingesetzten Werkstoffe von einzelnen Komponenten bereithält. Schließlich werden Beratungsleistungen und umweltrelevante Informationen für einzelne Marken, Standorte oder interne Abteilungen durch den Umweltbereich erbracht bzw. bereitgestellt.

[5] Zurzeit baut die Umweltplanung ein produktionsbezogenes Indikatorensystem auf. Vgl. Volkswagen 2000, 75f.

10.1.5 Management sozialer Verantwortung

Wie eingangs erwähnt, hat die soziale Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern aber auch gegenüber der Gesellschaft auf Ebene des Gesamtunternehmens eine lange Tradition. Die Entwicklung einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie**,** welche die soziale Verantwortung des Unternehmens mit einschließt, befindet sich derzeit in Vorbereitung. Für das Management sozialer Verantwortung der Konzernforschung liegen damit, ähnlich dem klassischen Geschäftsbereich, **Strategien bzw. Zielsetzungen** für das Management sozialer Verantwortung allenfalls implizit vor, die sich in gesellschaftliche und mitarbeiterbezogene Strategien unterscheiden lassen.

Im Rahmen der Übernahme einer **gesellschaftlichen Verantwortung** durch die Konzernforschung lassen sich im weitesten Sinne Aktivitäten zur Mitgestaltung der Rahmenbedingungen durch den Kontakt bzw. den Dialog mit relevanten Stakeholdern (bspw. Behörden, NGOs, Unternehmen der Mineralölindustrie, politischen Gremien sowie Forschungsinstitutionen) subsumieren. Eng angelehnt an den Gedanken der Stakeholder-Kooperation ist das Erforschen von Chancen und Risiken, die sich für das Gesamtunternehmen aus dem Thema nachhaltige Mobilität ergeben. Maßnahmen wie die Erforschung von Mobilitätsbedürfnissen in unterschiedlichen Segmenten (Jugendliche, Personen mittleren Alters, Senioren), oder das Erstellen von Entwicklungsszenarien wie bspw. „Mobilität 2020“ sind inhaltlich und personell in der Konzernforschung verankert. Als eine weitere gesellschaftlich orientierte Zielsetzung der Konzernforschung kann neben der konkreten Erforschung von (physischen) Produkten, auch die Entwicklung integrierter Mobilitätskonzepte wie Telematik, Verkehrssimulation, Anrufbus, Wohn- bzw. Mietermobil genannt werden (vgl. Volkswagen 2000, 88-91). Diese Konzepte leisten einen Beitrag zur Lösung der gesellschaftlichen Probleme im Bedürfnisfeld Mobilität.

Der Bereich der Personalentwicklung wurde in verschiedenen Expertengesprächen als strategisch bedeutsam hervorgehoben, da die Mitarbeiter mit Abstand die wichtigste, zugleich aber auch kostenintensivste Ressource sind.[6] „Die **Mitarbeiterentwicklung** muss zukünftig stärker im Hinblick auf den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf erfolgen.“ Als mögliche Steuerungsparameter wurden bspw. die Art der Qualifikation, die Anzahl der Arbeitnehmer mit entsprechendem Schulungsbedarf oder der Einsatzort im Konzern genannt. Ferner wurde auf den motivationsfördernden Aspekt eines umfassenden Aus- und Weiterbildungsangebotes für Mitarbeiter der Konzernforschung bspw. durch die unternehmensinterne „Coaching GmbH“ hingewiesen, den es zukünftig noch verstärkt zu realisieren gelte.[7] Auch der Besuch von Tagungen und Konferenzen wurde in diesem Zusammenhang häufiger als geeignete gleichermaßen motivations- wie quali-

[6] Der Personalkostenanteil beträgt über 50% der Gesamtkosten der Konzernforschung.

[7] Die „Volkswagen Coaching GmbH“ hat zum Ziel, als „Motor für Qualifizierung und Beschäftigung“ den strukturellen Wandel der Arbeitswelt in sozial verträglicher Art und Weise zu gestalten. Im Zeitraum von 1995 bis 2000 konnten durch die „Volkswagen Coaching GmbH“ ca. 190 geförderte Projekte und Maßnahmen verwirklicht werden. Vgl. hierzu Haase 2001, 5.

fikationsverbessernde Maßnahme erwähnt. Schließlich wurden regelmäßige Mitarbeitergespräche als ein wichtiges Instrument zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation und -führung hervorgehoben.

Instrumente für die Berücksichtigung gesellschaftlicher Anliegen bilden das Umwelt-Radar, das auch der Erforschung und Antizipation von Trends im sozialen Umfeld des Unternehmens dient, sowie der Umweltbericht und Stakeholder-Dialoge.

Kennzahlen im sozialen Bereich werden ausschließlich im Hinblick auf die Mitarbeiter ermittelt. Die relevantesten Kennzahlen des Personalcontrollings stellen die Erreichung von bestimmten Zielen bzw. die Einhaltung von Terminen resp. Budgets dar. Aber auch geleistete Arbeitsstunden oder die Fehlquote des betreffenden Mitarbeiters können zumindest eine bestimmte Motivation indizieren. Diese Parameter können beispielsweise bei internen Stellenbesetzungen bzw. Gehaltserhöhungen relevant sein.

10.1.6 Stand der Balanced Scorecard

Weder auf der Ebene des Gesamtunternehmens noch der Konzernforschung wurde das Instrument der Balanced Scorecard bisher **implementiert**. Es gibt in einzelnen Bereichen Aktivitäten zur Entwicklung von BSCs: Neben dem SBSC-Projekt in der Konzernforschung finden sich derzeit verschiedene Initiativen zur Konzeption einer BSC in unterschiedlichen Bereichen am Standort Wolfsburg: Das Personalcontrolling erwägt bspw. auf der Grundlage des „Workonomics™“-Konzeptes (vgl. Schwarz 2001) der Boston Consulting Group, eine BSC zu entwickeln und der Bereich der Technischen Entwicklung hat im letzten Jahr der Beratungsgesellschaft Deloitte&Touche eine Machbarkeitsstudie für die Konzeption einer BSC in Auftrag gegeben. Ein Mitarbeiter sprach in diesem Zusammenhang von einzelnen „Strohfeuern“, denen es bislang an einer einheitlichen Koordinierung durch übergeordnete Instanzen fehlte.

Die **Anforderungen** an eine SBSC für die Konzernforschung, die dem Forscherteam anlässlich des Kick-Off-Treffens im November 2000 ins „Lastenheft“ geschrieben wurden, können folgendermaßen zusammengefasst werden. Insbesondere wurde durch den Projektpartner die Konzeption einer integrierten SBSC mit ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten gewünscht. Ferner wurde die Entwicklung entscheidungsrelevanter Indikatoren sowie die Umsetzungsfreundlichkeit und Praktikabilität des Konzeptes als Spezifikationen formuliert.

10.2 Methodik zur Entwicklung der SBSC

Im Folgenden werden die Auswahl des Pilotbereiches und der Workshop-Teilnehmer sowie die konkrete Vorgehensweise im Rahmen der Workshops kurz erläutert.

10.2.1 Auswahl Pilotbereich und Workshop-Teilnehmer

Im Zuge der im ersten Halbjahr 2001 stattgefundenen Restrukturierungsprozesse innerhalb der Konzernforschung wurde man in diesem Bereich stärker auf das Potential der Balanced Scorecard als ein Tool für das Performance Measurement bzw. Management aufmerksam. Das Interesse des Leiters der Konzernforschung als auch des Umweltbereiches sowie die strategische Bedeutung der Konzernforschung für das Gesamtunternehmen, gaben den Ausschlag, die KF als **Pilotbereich** für das Projekt zu wählen. Zentral waren hierbei die Unterstützung sowohl durch das Management der Konzernforschung als auch den Leiter des Umweltbereiches.

Die **Teilnehmer** im Workshop kamen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Neben Mitarbeitern aus der Umweltabteilung waren die Leiterin des Service-Centers der Konzernforschung sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem allgemeinen Controlling bzw. dem Produktliniencontrolling vertreten. Die Anwesenheit von Controllern stellte eine konsequente Ausrichtung der Forschungsziele an den ökonomischen Zielsetzungen des Gesamtunternehmens wie Rentabilitäts- oder Marktstellungszielen sicher. Auch hatten hier zwei Teilnehmer als Nachwuchsführungskräfte bereits den Auftrag erhalten, sich mit der Methodik der Balanced Scorecard vertraut zu machen und konnten hier ihre Erfahrungen mit in die Arbeitsgruppe einbringen. Der Teilnehmerkreis stellte jedoch keinen repräsentativen Querschnitt der Konzernforschung dar, da bspw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus einzelnen Forschungsfeldern oder Kernkompetenzen nicht beteiligt waren.

10.2.2 Vorgehensweise in der Arbeitsgruppe

Direkter Ansprechpartner im Forschungsprojekt war die Abteilung „Nachhaltigkeitsstrategie und Umweltkommunikation“, die organisatorisch in die Konzernforschung eingegliedert ist. Zunächst wurde diskutiert, eine separate SBSC für „Nachhaltigkeitsstrategie und Umweltkommunikation“ zu entwickeln (vgl. Abschnitt 3.2 dieses Buches). Da diese Abteilung hauptsächlich als „interner Dienstleister“ operiert, dessen Aktivitäten schwierig durch Kennzahlen ausgedrückt werden können, erschien die Formulierung einer speziellen BSC wenig sinnvoll. Es wurde entschieden, eine SBSC für die Konzernforschung insgesamt zu entwickeln. Da im Pilotbereich noch keine „lebende“ BSC existiert, in die eine „Planungs“-SBSC gemäß der St. Galler Konzeption integriert werden

könnte (vgl. Kapitel 3.1.3), wurde von den Ansprechpartnern im Projekt die Entwicklung einer **integrierten BSC** favorisiert, d.h. die Entwicklung einer BSC mit ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen.

Im Rahmen von drei halbtägigen und einem ganztägigen **Workshop** (im Zeitraum von Februar 2002 bis Mai 2002) wurde ein Vorschlag für eine SBSC für die Konzernforschung erarbeitet. Der erste und ein Teil des zweiten Workshops dienten vorwiegend der Klärung der Vision bzw. Mission und der Strategien der Konzernforschung. Im zweiten und dritten Workshop wurden v.a. die Ziele für die Konzernforschung abgeleitet. Der vierte Workshop (ganztägig) diente der Klärung zielführender Maßnahmen und der Definition von geeigneten Kennzahlen zur Leistungsmessung. Im Anschluss daran wurden die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den Zielen herausgearbeitet und die Strategy Map der Konzernforschung entwickelt. Abschließend wurde die „Architektur" der SBSC mit ihren Perspektiven und die Einordnung der Ziele erarbeitet. Die folgende Abbildung 10-2 verdeutlicht das Vorgehen in den einzelnen Workshops WS).

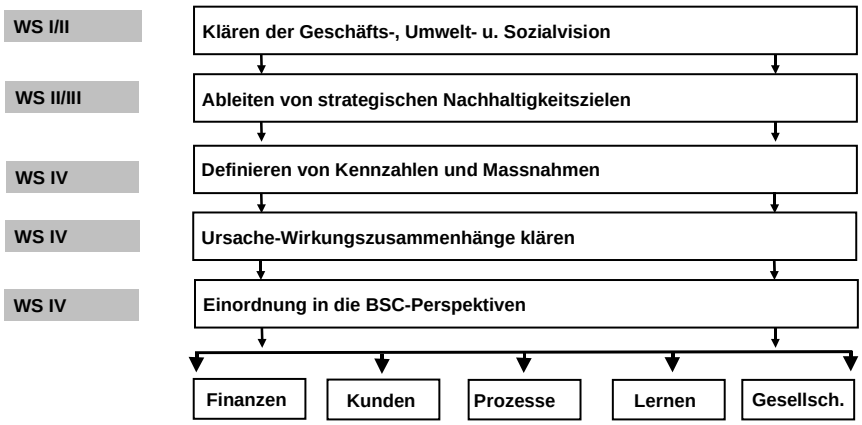


Abbildung 10-2: Vorgehensweise zur Konzeption einer SBSC für KF

10.2.3 Erfahrungen aus den Workshops

An dieser Stelle werden kurz Erfahrungen aus den Workshops dargestellt, die sich aus der gewählten Methodik zur Entwicklung der SBSC ergeben. Zentrale Aspekte sind der Zeitbedarf zur Entwicklung und Konzeption einer BSC in einem Unternehmensbereich, für den Strategien und abgeleitete Zielsetzungen nicht bereits explizit vorliegen. Des weiteren sollte der Zeitbedarf zur Einführung in die Methodik der BSC und den Gedanken der Nachhaltigkeit nicht unterschätzt werden.

Insgesamt erwies sich die Diskussion über die Auslegung der strategischen Zielsetzungen der Konzernforschung als sehr zeitintensiv. Dies kann vor allem damit erklärt werden, dass für die Konzernforschung im Zuge ihres aktuellen Restrukturierungsprozesses keine expliziten Ziele formuliert sind und die im Vorjahr formulierte Vision der KF eher als ein „Zusatz“ empfunden und noch nicht „gelebt“ wurde. Der Verlauf der Diskussion bestätigte den Eindruck, dass innerhalb der Konzernforschung Unklarheit bei den Mitarbeitern herrschte, welches die relevanten strategischen Konzernforschungsziele sind und welche Ziele des Gesamtunternehmens hierdurch unterstützt werden. So war für die Klärung der relevanten Forschungsziele einerseits und die Unterstützung der allgemeinen Unternehmensziele andererseits eine Diskussion im Rahmen des dritten Workshops hilfreich. Hier wurde deutlich, inwieweit die acht wichtigsten Ziele der Konzernforschung einen Beitrag zur Erreichung der **allgemeinen Unternehmensziele** leisten. Diese ergänzende Diskussion wurde von den Teilnehmern auch angesichts des zusätzlichen Zeitbedarfs ausdrücklich gewünscht, um den Entscheidungsträgern im Top-Management signalisieren zu können, dass im Rahmen der Konzeption einer SBSC für die Konzernforschung auch die strategischen Zielsetzungen auf Ebene des Gesamtunternehmens mit berücksichtigt wurden. Die Ergebnisse dieser Diskussion werden im folgenden Abschnitt 10.3.1 dieser Fallstudie vorgestellt.

Um der Zielsetzung einer integrierten SBSC zu entsprechen wurden im Rahmen der **Zieldefinition** Nachhaltigkeitsziele zunächst in einem Brainstorming formuliert. Anschließend wurden diese zum einen nach den Dimensionen Ökonomie, Soziales und Umwelt systematisiert und zum anderen nach Themenkreisen zusammengefasst.

Einige Zeit wurde darauf verwendet, den Teilnehmern der Arbeitsgruppe die Methodik und den Aufbau der BSC näher zu bringen. Zusätzlich bestand v.a. in der ersten Sitzung Klärungsbedarf zwischen den Vertretern der verschiedenen Geschäftsbereiche im Hinblick auf das Konstrukt der **Nachhaltigkeit**.

10.3 Ziele, Kennzahlen, Maßnahmen und Perspektiven der SBSC

In diesem Abschnitt werden ausgewählte strategische Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen und abschließend die im Pilotprojekt entwickelte Strategy Map der Konzernforschung vorgestellt. Dabei werden wesentliche Erkenntnisse aus der Diskussion und der gewählten Vorgehensmethodik wiedergegeben.

10.3.1 Zieldiskussion

Ziele für die Konzernforschung wurden partizipativ im Rahmen des zweiten und dritten Workshops mittels eines Brainstormings heraus gearbeitet und mit Hilfe der Metaplan-Technik diskutiert, strukturiert und visualisiert. In den ersten beiden Workshops wurden so allgemeine Geschäfts-, Umwelt- bzw. Sozialziele für die Konzernforschung zusammengetragen. Diese Ziele wurden zunächst nach Maßgabe der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit systematisiert, um sicher zu stellen, dass ökonomische, ökologische und soziale Zielsetzungen in einem ausgewogenem Verhältnis berücksichtigt werden. Die Ziele wurden im Hinblick auf ihre strategische Relevanz für die Konzernforschung konsolidiert, d.h. die insgesamt neunzehn Ziele konnten in acht strategische Forschungsziele und elf strategische Unternehmensziele gegliedert werden (vgl. Abbildung 10-3). Dabei wurde deutlich, inwieweit die Ziele der Konzernforschung die allgemeinen Unternehmensziele unterstützen (vgl. grau schraffierte Flächen in der Abbildung).

Im Anschluss daran wurden weitere im Rahmen vorheriger Workshops diskutierte Ziele im Hinblick auf ihre strategische Relevanz für die Konzernforschung beurteilt. So wurde bspw. die **gesellschaftspolitische Mitverantwortung** der Konzernforschung in Form des Zieles „Mitgestaltung der Rahmenbedingungen unterstützen“ in den Katalog der relevanten Ziele aufgenommen. Dabei wurde deutlich, dass die Bedeutung der gesellschaftlichen Mitverantwortung für die Konzernforschung nicht überbetont werden sollte. In ähnlicher Weise wurde das ursprünglich formulierte Ziel „Innovationsideen aus der Gesellschaft gewinnen“ in „Innovationsideen von Außen gewinnen“ geändert, da neben der allgemeinen Öffentlichkeit auch verschiedene Forschungsinstitute angesprochen sind. Die ehemals formulierte Zielsetzung „Erforschen von gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsproblemen und -chancen“ wurde in „Erforschung von Chancen und Risiken, die sich für VW aus dem Thema nachhaltige Mobilität ergeben“ geändert, da sich die Forschung nicht direkt mit Nachhaltigkeitsproblemen der Gesellschaft auseinandersetzt. In ähnlicher Weise übten die Workshop-Teilnehmer eher Zurückhaltung, die **Nachhaltigkeit** als alleinige Triebfeder für die Entwicklung von Innovationen zu stark in den Vordergrund zu stellen.

Als **Finanzziel** der Konzernforschung wurde das Ziel „Sicherstellen von Budgetdisziplin und -volumen“ aufgenommen. Insgesamt herrschte bei den Teilnehmern ein Konsens im Hinblick auf die Tatsache, dass bei Anordnungen des Vorstandes die Budgeteinhaltung bei einzelnen Projekten (wie Entwickeln des 1-l-Autos vor dem Ausscheiden des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden) eher untergeordnete Bedeutung hat.

Unternehmensziele / Forschungsziele	Wirtschaftlichkeit (F)	Marktattraktivität (F, V, S)	Umweltschutz (G)	Hoher verfügbarer Wissensstand (S)	Steigerung der Produktivität (S)	Hohe Mitarbeiterzufriedenheit (S)	Optimale Rahmenbedingungen (G)	Kundenzufriedenheit (V)	Gesellschaftliche Reputation (G)	Wertschöpfungspartnerschaften (B)	Hohe Qualität (Q)
Magnet für Talente											
Schrittmacher für Mobilitätskonzepte											
Hoher strategischer Auftragsbestand											
Schrittmacher für umweltfreundliche Produktionsverfahren											
Innovationsmotor											
Schrittmacher für umweltfreundliche Produkte											
Stakeholdermanagement/Transparenz											
Interne Kundenzufriedenheit											

B: Beschaffung, F: Finanz, G: Vorstandsvorsitzender, P: Produktion, Q: Qualitätssicherung, S: Personal, V: Vertrieb

Abbildung 10-3: Verhältnis der Ziele der Konzernforschung zu den Zielen des Konzerns

Nach der Zieldefinition und -bündelung wurden die Ziele gewichtet, um so gleichzeitig die Reihenfolge festzulegen, in welcher Kennzahlen und Maßnahmen diskutiert werden sollten. So wurden die insgesamt neunzehn Ziele auf die elf wichtigsten reduziert. Im Rahmen dieser **Zielreduktion** wurde das Ziel „Berücksichtigung der Umweltziele der TE“ nicht mehr als ausdrücklich relevant für die Konzernforschung eingestuft. Dies wurde damit erklärt, dass diese **Umweltziele** implizit im Rahmen der Zielsetzung „Entwickeln von innovativen Problemlösungen im Rahmen der Auftragsforschung“ mit verfolgt werden, da es bspw. für jedes Fahrzeug ein eigenes Lastenheft mit genauen Vorgaben bzw. Spezifikationen gibt.

Als eine Schwierigkeit erwies sich bei der Zielerarbeitung der zum Teil **fließende Übergang zwischen Zielen und Maßnahmen**. Hier zeigten sich in der Diskussion Unschärfen und Überschneidungen. Die Einstufung, ob es sich jeweils um ein Ziel oder eine Maßnahme handelte, wurde daher im Konsens mit der Gruppe entschieden. Wurde bspw. in den ersten beiden Workshops noch das Ziel „Wirtschaftliche Erreichung der limitierten Emissionen“ diskutiert, so wurde dies von den Teilnehmern im weiteren Verlauf des Projektes eher als eine Maßnahme identifiziert. Ähnlich wurde das in früheren Sitzungen fixierte personalpolitische Ziel „Akquisition von High Potentials“ als eine Maßnahme zur Erreichung des Zieles „Sicherstellen eines hohen verfügbaren Wissensstandes“ gefasst.

10.3.2 Diskussion von Kennzahlen und Maßnahmen

Da die Diskussionen von Kennzahlen bzw. Maßnahmen nicht immer überschneidungsfrei geführt werden konnte, wurden diese für jeweils ein Ziel gemeinsam behandelt. Kennzahlen und Maßnahmen wurden im gemeinsamen **Brainstorming** gesammelt und auf Metaplan-Kärtchen visualisiert. Grundsätzlich fiel auf, dass die Festlegung von zielführenden Maßnahmen im Vergleich zur Diskussion der Kennzahlen relativ schnell erfolgte. Die meisten abgeleiteten **Maßnahmen** wie Umweltradar, Forschungsfahrt – eine „Leistungsschau“ einzelner Forschungsprojekte gegenüber Vorstand und internen Kunden – oder Schulungsmaßnahmen werden bereits intensiv durch die Konzernforschung verfolgt. Bei einigen anderen Maßnahmen wie strategische Allianzen oder die Einrichtung eines Wissensmanagements besteht die Absicht, diese zukünftig stärker zu verfolgen bzw. auszubauen.

Die Kennzahlenvorschläge wurden sukzessive auf ihre Erfassbarkeit bzw. Aussagekraft sowie deren Beeinflussbarkeit geprüft. Was die **Erfassbarkeit** der Kennzahlen anbelangt, wurde deutlich, dass bestimmte Kennzahlen nicht oder nur mit großem Aufwand ermittelt werden können. Dies könnte darin begründet liegen, dass die Konzernforschung per definitionem ein eher kreativer und qualitativ ausgelegter Bereich ist, in dem Kennzahlen relativ schwer ermittelbar sind und der nicht wie bspw. die Produktion immer im gleichen Masse der Quantifizierung zugänglich ist. Wie lässt sich bspw. die „Anzahl der

mitgestalteten Rahmenbedingungen“ messen? Einige Kennzahlen wie „Anzahl entwickelter nachhaltiger Komponenten“ oder „Anzahl der Kontakte zu Gremien und Verbänden“ sind beispielsweise auch mit Abgrenzungsproblemen behaftet: Wann ist eine Komponente nachhaltig? Was ist ein Kontakt? Wäre ein „Kontakt“ hier ein Telefongespräch, ein persönliches Treffen oder der Besuch von Tagungen? Oder müsste man hier nicht eher eine Gewichtung der Gremien bzw. Verbände gemäß ihrer strategischen Relevanz für die Konzernforschung vornehmen?

Grundsätzlich können Kennzahlen mit Problemen der **Aussagekraft** behaftet sein. Bspw. wurde für das Ziel „Entwickeln von innovativen Problemlösungen im Rahmen der Grundlagenforschung die Kennzahl „Anzahl der Projekte, an denen gearbeitet wird“ ablehnend beurteilt, da hier auch die strategisch weniger bedeutsamen Projekte mit erfasst sind. Hier können sich aufgrund strategisch-taktischer Überlegungen Verzerrungen ergeben, wenn bspw. jede einzelne Innovation künstlich in eine größere Zahl innovativer Komponenten resp. (Teil-)Innovationen zerlegt wird, um ein größeres Messergebnis zu erhalten. Eine Führungskraft betonte im Zusammenhang der Mitarbeiterführung beispielsweise, dass Kennzahlen allenfalls eine untergeordnete Aussagekraft besitzen.

Bedeutsam ist ferner die **Beeinflussbarkeit** der gewählten Kennzahl. Schwierigkeiten der Beeinflussbarkeit liegen oft darin begründet, dass jeweils Ziele nicht ausschließlich von einem organisatorischen Bereich allein verfolgt werden können, sondern auch andere Geschäftsbereiche involviert sein können. So wurde das „durchschnittliche Abschneiden bei Nachhaltigkeitsratings“ als eine mögliche Einflusskennzahl bspw. für die Konzernforschung verworfen, da die KF beim Rating-Ergebnis auch davon abhängig ist, inwieweit andere beteiligte Bereiche entsprechende Ratings mit begleiten.

Die Diskussion der **Kennzahlen** für das Ziel „Entwickeln von innovativen Problemlösungen im Rahmen der Auftragsforschung“ war im Hinblick auf die strategische Ausrichtung der Konzernforschung aufschlussreich. Um den Innovationsaspekt stärker in den Vordergrund zu stellen sollte die Grundlagenforschung weiter ein Schwergewicht bilden. Die „Anzahl bilateraler Aufträge“ wurde daher als eine Einflusskennzahl vorgeschlagen, wobei jene Aufträge bilateral sind, für die es einen konkreten internen Kunden gibt.

Nicht im Workshop erarbeitet wurden forschungsspezifische **Vorgaben**, die gleichermaßen Sollgrößen für die Erreichung der definierten Ziele darstellen sollten. Dies sollte intern gemeinsam mit dem Leiter der KF festgelegt werden, um hier realistische Soll-Werte für die unterschiedlichen Bereiche der Konzernforschung zu determinieren. Auch ist ein Review dahingehend notwendig, weil nicht alle Bereiche der KF in den Workshops vertreten waren.

10.3.3 Die Strategy Map der Konzernforschung

Im letzten Workshop wurden **Ursache-Wirkungs-Beziehungen** zwischen den Zielen der SBSC herausgearbeitet und die Einordnung der Ziele in die Perspektiven der SBSC vorgenommen. Auch wenn die entwickelte Darstellung in der Gesamtschau ein wenig unübersichtlich erscheint, ist das Vorgehen, jedes einzelne Ziel dahingehend zu prüfen, welchen anderen es dient, hilfreich für die Systematisierung der Ziele. Die Gruppe führte sämtliche bisher isoliert diskutierten Ziele und Gedanken zu einem Gesamtbild zusammen und gewann hierdurch ein Gefühl für die strategisch bedeutsamen Zielsetzungen. So wurden die beiden Ziele „Entwickeln von innovativen Problemlösungen“ im Rahmen der Grundlagen- bzw. Auftragsforschung als zentral bedeutsame Ziele für die Konzernforschung in den Mittelpunkt der Strategy Map gestellt und von dort aus Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufgebaut. Methodisch interessant war der Hinweis eines Teilnehmers, dass durch die „klassische“ BSC-Methodik nach Kaplan und Norton v.a. eher **Zielkomplementaritäten** herausgestellt werden, jedoch konfligierende Zielbeziehungen nicht explizit gemacht werden. Das Darstellen von Zielkonflikten wurde aber von den Teilnehmern als wichtig beurteilt, um die strategischen Engpassfaktoren zur Erreichung bestimmter Ziele sichtbar zu machen. Bspw. kann das Ziel „Sicherstellen von Budgetdisziplin“ mit den Zielen „Entwickeln von innovativen Problemlösungen“ oder „Rascher Transfer von Forschungsergebnissen in Produkte und Dienstleistungen“ konfligieren. Den Abschluss des letzten Workshops bildete die Auswahl der Perspektiven der SBSC und die Zuordnung der Ziele zu diesen Perspektiven. Außerdem wurden die Perspektiven nach ihrer Bedeutung priorisiert.

Das Konzept der Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton (vgl. Kapitel 1 dieses Buches) sieht eine Finanz-, Kunden-, Prozess- sowie Lern- bzw. Entwicklungsperspektive vor. Dabei sind die Perspektiven in ihrer genannten Reihenfolge gleichermaßen priorisiert, d.h. die Finanzperspektive genießt die höchste Priorität während in der Lern- und Entwicklungsperspektive Ziele definiert werden, welche die Ziele der jeweils darüber liegenden Perspektiven unterstützen. Diese ursprüngliche „**Architektur**“ der BSC nach Kaplan und Norton wurde im Hinblick auf die Spezifika der Konzernforschung angepasst. Dabei wurde eine zusätzliche Perspektive aufgenommen sowie eine vom ursprünglichen BSC-Konzept abweichende Gewichtung der einzelnen Perspektiven vorgenommen. Die Ausgestaltung der Strategy Map für die KF wird im Folgenden vorgestellt. Im Rahmen der Workshops wurde rasch Einigkeit dahingehend erzielt, eine zusätzliche Perspektive für das Verfolgen der nachhaltigkeitsbezogenen, gesellschaftlichen Zielsetzungen einzuführen.

Der Vorschlag, eine eigene Innovationsperspektive für die KF einzuführen, wurde von den Mitarbeitern begrüßt, da das „Entwickeln von innovativen Problemlösungen“ sowohl im Rahmen der Auftrags- als auch Grundlagenforschung herausragende strategische Bedeutung hat. Die Teilnehmer im Workshop votierten hier für eine Zusammenfassung der **Kunden- und Innovationsperspektive**, weil die Auftragsforschung ganz klar

kundenorientiert ausgerichtet ist und letztlich die Ergebnisse der Grundlagenforschung nur dann sinnvoll sind, wenn sie mittel- bis längerfristig auch an den Markt gebracht werden können. Das Zusammenführen der Finanz- und Innovationsperspektive zu einer Perspektive wurde demgegenüber ablehnend beurteilt, da die **Finanzperspektive** eine eigenständige Perspektive bleiben sollte. Schließlich wurden die **Prozessperspektive** und **Lern-/Entwicklungsperspektive** als relevante Perspektiven für die Konzernforschung identifiziert.

Bei der **Zuordnung der Ziele zu den Perspektiven** fiel den Teilnehmern auf, dass die strategisch bedeutsame Anspruchsgruppe der internen Kunden noch nicht explizit durch ein Ziel berücksichtigt war. Demzufolge wurde das zuvor eliminierte Ziel „Sicherstellen der internen Kundenzufriedenheit“ in die SBSC integriert. Interessant war auch die Diskussion dahingehend, ob denn die Ziele in einem ausgewogenen Verhältnis Berücksichtigung fanden. „Reicht das denn, wenn wir für die Prozessperspektive nur ein Ziel haben und bei der Kunden-/Innovationsperspektive dagegen drei?“ Anders als bei der Kunden- und Innovationsperspektive wurde jedoch hier die Aufnahme weiterer Ziele in die Prozessperspektive als nicht notwendig beurteilt. Nicht zuletzt wurde damit deutlich, dass die BSC als ein flexibles Instrument zu verstehen und nicht als „Zwangsjacke“ gedacht ist, in das unbedingt jeweils eine bestimmte Anzahl von Zielen zu integrieren wäre. Wohl aber erlaubt die Methodik der Balanced Scorecard, den festgelegten Zielkatalog im Hinblick auf seine Vollständigkeit noch einmal zu überprüfen.

Abschließend wurde die **Gewichtung der einzelnen Perspektiven** innerhalb der „Architektur“ der SBSC diskutiert. Zentral erschien hierbei die Frage, welchen Stellenwert die Gesellschaftsperspektive innerhalb der SBSC-„Architektur“ einnehmen sollte. Genießen die gesellschaftsbezogenen Zielsetzungen wie „Mitgestaltung der Rahmenbedingungen unterstützen“ höchste Priorität im Reigen der übrigen Perspektiven oder stehen hier eher kundenbezogene Zielsetzungen wie „Verbessern der internen Kundenzufriedenheit“ für die Konzernforschung im Vordergrund? Als „oberste“ Perspektive wurde letztlich die Kunden-/Innovationsperspektive festgelegt, da die Kunden gleichermaßen die Hauptanspruchsgruppe der Konzernforschung darstellen und das wichtigste „Produkt“ der KF in der Entwicklung von Innovationen besteht. An „zweithöchster“ Stelle wurde die Gesellschaftsperspektive positioniert. Die Ziele der Gesellschaftsperspektive wie z.B. „Erforschen von Chancen und Risiken im Bereich nachhaltiger Mobilität“ unterstützen letztlich die kundenbezogenen Ziele „Entwickeln innovativer Problemlösungen“ sowohl im Rahmen der Auftrags- als auch der Grundlagenforschung. Die folgende Formulierung eines Teilnehmers bringt die Diskussion auf den Punkt: „Ziel der KF ist es ja, die Kunden und nicht die Gesellschaft zufrieden zu stellen“.

Im Folgenden werden die Balanced Scorecard (vgl. Tabelle 10-1) sowie die entwickelte Strategy Map für die Konzernforschung vorgestellt. Aus der **Strategy Map** (vgl. Abbildung 10-4) für die Konzernforschung können v.a. die Priorisierung der einzelnen Perspektiven sowie die Zuordnung der Ziele zu den Perspektiven heraus gelesen werden.

Tabelle 10-1: Entwurf einer SBSC für die Konzernforschung der Volkswagen AG

Persp.	Strategische Ziele	Leading Indicators	Lagging Indicators	Maßnahmen
Kunden	Interne Kundenzufriedenheit verbessern		Ergebnis aus interner Kundenumfrage	Zukunftskonferenz, Feedback-Bögen im Intranet
	Entwickeln von innovativen Problemlösungen im Rahmen der Auftragsforschung	Höhe des bilateralen Auftragsvolumens [i.€]	Zahl der Lösungen, die in Serie übernommen werden, Anzahl der beim Patentwesen eingereichten Projektanträge p.a.	Technologieradar aufbauen, Gezielte Projektauswahl (Zukunftskonferenz), Effizienteres Projektmanagement, Beteiligung an fachwiss. Diskussion, Umsetzungskooperation (strategische. Allianzen), Forschungstag und -fahrt
	Entwickeln von innovativen Problemlösungen im Rahmen der Grundlagenforschung	Höhe des Budgets für Grundlagenforschung [in €], Fach-/Verwaltungspersonal	Anzahl der beim Patentwesen eingereichten Projektanträge p.a., Anzahl der erteilten Patente p.a., Anzahl der Veröffentlichungen in Fachzeitschriften p.a.	s. Auftragsforschung
Gesellschaft	Mitgestaltung der Rahmenbedingungen durch VW unterstützen	Anzahl Mitarbeiterstunden für Gremien- und Verbandsarbeit		Planung und Kontrolle der Verbands- und Gremienmitarbeit, Stakeholder-Kooperationen, Strategische Kooperationssteuerung
	Erforschen von Problemen u. Chancen, die sich für VW aus dem Thema "Nachhaltige Mobilität" ergeben	Zahl der bearbeiteten Fragebögen zum Nachhaltigkeitsrating		Umweltradar nutzen, (Zukunfts-)Szenarien entwickeln, Stakeholder-Kooperationen Erforschung von Mobilitätsbedürfnissen
	Entwickeln von integrierten Mobilitätskonzepten			
	Innovationsideen von aussen gewinnen			

Persp.	Strategische Ziele	Leading Indicators	Lagging Indicators	Maßnahmen
Lernen und Entwickeln	Sicherstellen eines hohen verfügbaren Wissensstandes in der Konzernforschung	Fluktuationsrate (neue Ideen, neue Mitarbeiter), Aufwand für IT, Support, Zahl der Datenbanken	Zahl der Forschungsberichte, Anzahl der wiss. Arbeiten p.a., Aufwand für Trainings- und Schulungsmassnahmen p.a [in €]	Wissensmanagement, Schulungen/Trainings, Präsenz auf (Fach-)Messen, Kongressen, Tagungen, Zugang und Nutzung unternehmensexterner Datenbanken, Akquise und Bindung von Experten und Talenten, strategische Steuerung der Wissenssysteme, Zusammenarbeit mit externen Institutionen
	Sicherstellung einer hohen Leistungsbereitschaft/Motivation		Gesundheitsquote Forschung/ Gesundheitsquote VW insg. Ergebnisse aus Mitarbeiterumfragen (Zufriedenheitsgrad)	Job enlargement/enrichment, Incentives, Mitbestimmung, Mitarbeiterumfragen
Finanzen	Sicherstellen von Budgetdisziplin u. -volumen	Risikoaufträge/ Gesamtaufträge	Budgetabweichung [in %], Forschungsintensität im Vergleich zu Mitbewerbern	Akquise von Forschungsaufträgen, Budgetverfolgung und Abweichungsanalyse, Zeitnahe Berichtssysteme zur Projekt- u. Budgetsteuerung, Priorisierung u. Volumendefinition im Forschungsbeirat, Ausrichtung des Auftragsbudgets an wertorientierter Unternehmenssteuerung
Prozesse	Rascher Transfer von Forschungsergebnissen in Produkte und Dienstleistungen	Anzahl interdisziplinärer Teams, Aufwand für Projektmanagementschulungen	„Time to market“	Matrixorganisation (Vernetzung der Mitarbeiter), Projektbegleitender Wechsel in das Anwendungsgebiet der TE, Frühzeitige Zusammenarbeit mit der Vorentwicklung

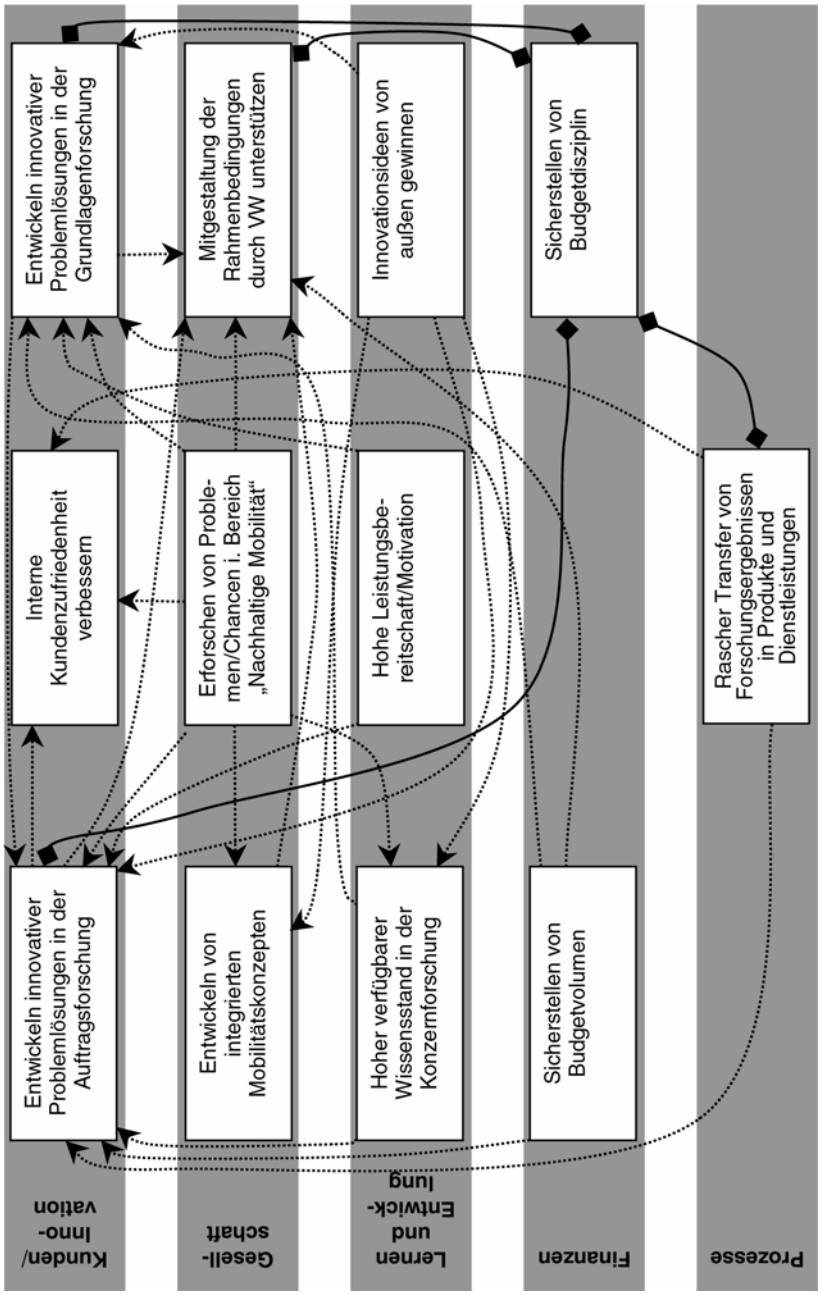


Abbildung 10-4: Entwurf der Strategy Map für die Konzernforschung der Volkswagen AG

Positive Zielzusammenhänge werden durch gestrichelte Pfeile dargestellt. Negative Zusammenhänge bzw. Konflikte zwischen einzelnen Zielen wie bspw. „Budgeteinhaltung“ und „Entwickeln von Innovationen“ zeigen limitationale Faktoren auf, die den Grad der Zielerreichung u.U. einschränken können. Diese sind durch durchgezogene Verbindungslinien und verstärkte Enden visualisiert. Die **Balanced Scorecard** beinhaltet für die meisten Ziele dezidierte leading und lagging indicators sowie zielführende Maßnahmen.

10.3.4 Feedback und weiteres Vorgehen

Das **Feedback** der Teilnehmenden zu den einzelnen Veranstaltungen wurde zum Abschluss des letzten Workshops mittels der sog. Blitzlicht-Methode ermittelt. Jeder Teilnehmende konnte in einem max. zweiminütigen Statement sein persönliches Fazit aus den Workshops ziehen, ohne dass dies durch die übrigen Teilnehmer kommentiert bzw. weiter diskutiert wurde. Zum einen wurde das Ermitteln der relevanten strategischen Ziele für die Konzernforschung und das Ableiten von Kennzahlen als positiv hervorgehoben. Zum anderen bemerkten einige Teilnehmer, dass sie durch die Methodik des Workshops Vertrautheit in Bezug auf die Methodik der Balanced Scorecard erlangen konnten, die sie intern im Rahmen des Review-Prozesses nutzbar machen wollen. Es ist geplant, die Balanced Scorecard auf der Grundlage der entwickelten Konzepte im Rahmen weiterer Workshops unter Federführung der Konzernforschung mit der Unterstützung des Controlling-Bereichs weiter zu entwickeln.

10.4 Fazit

Die Diskussionen um die **Vision** und **Strategie** der Konzernforschung und die entsprechende Ableitung von Strategien und Zielen stellten einen gleichermaßen zeitintensiven wie ergiebigen Klärungsprozess dar. Dieser wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern nicht nur als „Pflichtübung“ zur Konzeption einer (S)BSC verstanden, sondern brachte Licht ins Dunkel der weitgehend implizit vorhandenen strategischen Konzepte der Konzernforschung.

Als ein relevantes Ergebnis kann das Ableiten von strategischen **Zielen** für die KF bezeichnet werden. Auch das Verhältnis der Ziele der Konzernforschung zu den allgemeinen Unternehmenszielen bildete einen interessanten Anknüpfungspunkt für die etwaige Implementierung der SBSC. Diese Diskussion konnte aber letztlich aufgrund der mangelnden Repräsentativität des Workshop-Gremiums nicht abschließend geführt werden. Somit besteht intern weiterer Klärungsbedarf dahingehend, inwieweit die herausgearbeiteten Ziele wirklich relevant und auch strategisch aktuell für die Konzernforschung sind.

Insgesamt muss aber betont werden, dass die abgeleiteten Ziele wie „Entwickeln nachhaltiger Problemlösungen“ oder „Erforschen von Problemen und Chancen, die sich für das Unternehmen aus dem Thema nachhaltiger Mobilität ergeben“ auch in den einschlägigen Unternehmensquellen wie Internet, Geschäfts- oder Umweltbericht finden lassen und damit – vom Blickwinkel des externen Beobachters gesehen – zum heutigen Zeitpunkt gleichermaßen relevante wie aktuelle Zielsetzungen darstellen.

Im Rahmen der **Perspektivenauswahl** und -gewichtung fiel den Teilnehmern auf, dass die internen Kunden bisher noch nicht im Zielkatalog berücksichtigt worden sind. Daher wurde das Ziel „Interne Kundenzufriedenheit“ zusätzlich als ein strategisch relevantes Ziel in die SBSC aufgenommen. In der Gesamtarchitektur stellt die Kundenperspektive das Gefäß für die Hauptanspruchsgruppe der Konzernforschung dar und hat daher die höchste Gewichtung bekommen. Aufgrund des starken Kundenfokus im Rahmen der Auftragsforschung wurden die Kunden- und die Innovationsperspektive zu einer Perspektive zusammengefasst. Im Rahmen der Workshops wurde rasch ein Konsens dahingehend erzielt, eine eigene explizite Perspektive für das Verfolgen der nachhaltigkeitsbezogenen, gesellschaftlichen Zielsetzungen einzuführen. Spannend war die Diskussion dahingehend, ob die Kunden-/Innovationsperspektive oder die Gesellschaftsperspektive die höchste Priorität innerhalb der „Gesamtarchitektur“ der SBSC genießen. Am Ende wurde der Kundenperspektive die höchste Bedeutung zugemessen.

Im Rahmen der **Kennzahlendiskussion** wurden Aspekte der Erfassbarkeit, der Aussagekraft und der Beeinflussbarkeit diskutiert. So wurde deutlich, dass bestimmte Kennzahlen nicht oder nur mit großem Aufwand ermittelt werden können. Ein möglicher Grund wurde darin gesehen, dass die Konzernforschung naturgemäß ein eher kreativer und qualitativ ausgelegter Bereich ist, der nicht wie bspw. die Produktion einer einfachen Quantifizierung zugänglich ist. Die Aussagekraft bestimmter Kennzahlen kann aufgrund strategisch-taktischer Überlegungen der Verantwortlichen begrenzt sein: Dies ist bspw. dann der Fall, wenn eine Innovation in eine größere Anzahl innovativer Komponenten zerlegt wird, um ein größeres Messergebnis zu erhalten. Schließlich ist die **Beeinflussbarkeit** der gewählten Kennzahl durch den betroffenen Bereich von Bedeutung, wenn bspw. Ziele nicht ausschließlich von diesem Bereich verfolgt werden können, sondern auch andere Geschäftsbereiche mit involviert sind. So wurde bspw. das „durchschnittliche Abschneiden bei Nachhaltigkeitsratings“ als eine mögliche Einflusskennzahl für die Konzernforschung verworfen, da sich das Rating-Ergebnis auch durch das Engagement anderer Geschäftsbereiche mit beeinflusst wird.

Die Empfehlung von Kaplan und Norton, den jährlichen **Budgetierungsprozess** nach Maßgabe der BSC zu gestalten muss für die traditionell eher budgetmäßig gesteuerte Konzernforschung fallweise beurteilt werden. Das Budgetvolumen bzw. seine Einhaltung wird in der KF zwar grundsätzlich als zentrale Steuerungsgröße verstanden. Bei Forschungsprojekten mit hoher strategischer Relevanz und/oder langer Projektlaufzeit wie etwa dem 1-Liter-Auto oder der Brennstoffzelle kann die Einhaltung von einzelnen Projektbudgets dagegen bspw. eine untergeordnete Bedeutung haben.

Nicht abschließend behandelt werden konnte die Frage, auf welcher **Ebene** der Konzernforschung eine (S)BSC zu etablieren ist. Neben einer allgemeinen Bereichs-Scorecard für die Konzernforschung wäre es u.U. auch denkbar, dass für jedes einzelne Forschungsfeld mit seinen individuellen „Rahmendaten" wie Zielsetzungen, Projektlaufzeiten oder strategischen Erfolgsfaktoren, eine eigene BSC abgeleitet wird. Diese müsste dann einen Beitrag zur Erreichung der allgemeinen Ziele der Konzernforschung leisten. Schließlich ist die Möglichkeit einer projektbezogenen (Querschnitts-) Balanced Scorecard für die Konzernforschung eine Überlegung wert, mit deren Hilfe man der unterschiedlichen Zusammensetzung der Forscherteams (Matrix-Organisation) Rechnung tragen könnte und mit der die Massnahme „effizienteres Projektmanagement" auf Ebene der Konzernforschung u.U. als ein eigenes Ziel für „prekäre" Projekte aufgenommen werden könnte. Ein Forschungsfeldleiter sagte hierzu: „Auch auf der jeweiligen Projektebene könnte im Sinne unternehmerischer Nachhaltigkeit vorgegangen bzw. gesteuert werden".

Zur Beurteilung des möglichen **Nutzens** der entwickelten SBSC für die Konzernforschung ist es hilfreich, die „Spezifikationen" durch den Projektpartner im Hinblick auf das Instrument vor Augen zu führen. Zu Beginn des Projektes wurde die Konzeption einer integrierten BSC mit ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten, die Entwicklung entscheidungsrelevanter Indikatoren sowie ein praktikables und umsetzungsfreundliches Konzept gewünscht. In Bezug auf die ersten beiden Anforderungen kann das Projekt insgesamt als positiv beurteilt werden: Das Entwickeln einer integrierten BSC-Lösung mit gleichermaßen ökonomischen wie ökologischen und sozialen Zielen war denn auch ein pragmatisches Vorgehen, da der Pilotbereich noch nicht über eine allgemeine BSC verfügte. Außerdem konnten für die Mehrzahl der relevanten Ziele (d.h. sieben von elf) „leading" und „lagging indicators" abgeleitet und diskutiert werden.

Es ist geplant, die Balanced Scorecard auf der Grundlage der entwickelten Konzepte im Rahmen weiterer Workshops unter Federführung der Konzernforschung mit der Unterstützung des Controlling-Bereichs weiter zu entwickeln. In Bezug auf den Aspekt der Praktikabilität bzw. **Umsetzungsfreundlichkeit** kann jedoch zum derzeitigen Stand der Dinge noch nichts Abschließendes gesagt werden. Der erarbeitete Vorschlag erhebt bspw. keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da das Workshop-Gremium keinen repräsentativen Querschnitt der Konzernforschung darstellte. Es wurde aber grundsätzlich im Rahmen der Diskussionen um Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen methodisch versucht, die relevanten bzw. aktuellen forschungsrelevanten Aspekte abzubilden und umzusetzen. So wurden bspw. nicht „akute" Probleme aus dem Zielkatalog entfernt oder Kennzahlen, die mit Mess- bzw. Erhebungsproblemen behaftet sind bzw. deren Aussagekraft beschränkt ist, nicht in den SBSC-Vorschlag aufgenommen.

Ein weiterer Nutzen des Forschungsprojektes bestand für den Projektpartner in der **Klärung** von Begrifflichkeiten und Ausgangsfragen wie beispielsweise dem Konzept der unternehmerischen Nachhaltigkeit. Auch wurde die gewonnene Vertrautheit mit dem

Instrument bzw. der **Methodik der BSC** als ein zentrales Projektergebnis durch die Teilnehmer hervor gehoben.

Abschließend soll auf einige weitere Verbesserungsmöglichkeiten im Nachhaltigkeitsmanagement der KF verwiesen werden. So wurde das Schaffen von „mehr Transparenz“ und/oder eine Verbesserung der dezentralen Projektsteuerung durch die jeweiligen Entscheidungsträger einige Male hervorgehoben. Eine Verbesserung dieser Aspekte kann direkt durch das Instrument der BSC selbst erwartet werden. Andere Aspekte, die als Verbesserungsvorschläge durch die Befragten genannt wurden, waren eine verstärkte Kundenorientierung oder Aspekte der Mitarbeiteraus- und -weiterbildung sowie das Fördern der Innovationskultur. Diese Aspekte wurden sowohl auf Ebene des Instrumentes mit entsprechenden Perspektiven wie auch auf der Zielebene verankert.

Fazit

11 Erfahrungen und Schlussfolgerungen

THOMAS BIEKER, THOMAS DYLLICK, FRANK FIGGE, CARL ULRICH GMINDER, TOBIAS HAHN, STEFAN SCHALTEGGER, MARCUS WAGNER

Die Fallstudien haben das Vorgehen und die Ergebnisse der Entwicklung von Sustainability Balanced Scorecards (SBSC) in den Partnerunternehmen beschrieben. Dabei wurden mit der SBSC alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit entsprechend der strategischen Relevanz für das jeweilige Unternehmen integriert. Hier sollen nun die Erkenntnisse und Lehren aus dem Forschungsprojekt zusammen gefasst werden. Den Schwerpunkt bilden die Erfahrungen, die in den Partnerunternehmen bezüglich der Integration ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in die Balanced Scorecard (BSC) gewonnen wurden. Die Erfahrungen werden in Form von **fördernden** bzw. **hemmenden Faktoren** bzgl. der Entwicklung einer SBSC dargestellt. Die Fragestellung lautet daher: Was sind aufgrund unserer Projekterfahrungen fördernde und hemmende Faktoren für die Entwicklung einer SBSC? Welche Aspekte sind bei der Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard besonders zu beachten? Was sind wichtige Voraussetzungen? Welche Aktivitäten fördern den Erfolg? Welche Stolpersteine gibt es?

Die Erkenntnisse werden in Form von **sechs Faktoren** dargestellt: Strategische Faktoren, kulturelle Faktoren, mikropolitische Faktoren, prozessbezogene Faktoren, strukturelle Faktoren und methodische Faktoren. Die Reihenfolge der Darstellung stellt dabei keine Gewichtung dar.

11.1 Strategische Faktoren

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Kennzahlen- und Managementsystem zur Umsetzung von Strategien (Weber & Schäffer 2000, Kaplan & Norton 1996b, 2000). Dies impliziert, dass der Ausgangspunkt jeder BSC-Entwicklung eine vorhandene Unternehmens- oder Geschäftsfeldstrategie ist. Dies kann vor allem bei Großunternehmen vorausgesetzt werden. Dabei mag es sich um Wettbewerbsstrategien im Sinne Porters handeln, welche darauf ausgerichtet sind, ein Unternehmen so zu positionieren, dass es dauerhafte Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten aufweist. Porter (1980, 1985) unterscheidet zwischen drei Wettbewerbsstrategien: Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung. Weber und Schäffer (2000) betonen, dass „ ... die Situation einer vorliegenden Strategie ... in vielen Unternehmen nur ein frommer Wunsch (Weber & Schäffer

2000, 45)“ ist. Aus ihrer Sicht ist vielfach (insbesondere bei mittelständischen Unternehmen) eine Unternehmens- oder Geschäftsfeldstrategie nur implizit vorhanden.[1] In einem solchen Fall ist es zunächst nötig, im Rahmen eines strategischen Planungsprozesses eine Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategie zu definieren und daraus strategische Ziele abzuleiten. Die Klärung der Strategie wird dadurch zu einem Element der BSC- bzw. SBSC-Entwicklung.

Dies ließ sich auch bei den am Projekt beteiligten Unternehmen beobachten. Insbesondere in den Fällen, in denen noch keine BSC im Gesamtunternehmen vorlag, war es zunächst nötig, die Strategie soweit zu klären, dass eine eindeutige Ableitung strategischer Ziele möglich wurde. Unternehmen, welche die BSC bereits verwendeten, hatten demgegenüber bereits explizite Strategien vorliegen. Eine weitere Klärung war hier nicht notwendig. Bei anderen Unternehmen waren Strategien und Visionen zwar definiert, aber sie waren noch sehr breit und interpretationsbedürftig. Dort war es zunächst nötig, die Strategie soweit zu klären, dass strategische Ziele abgeleitet werden konnten. Der in diesem Zusammenhang oft zitierte Unterschied zwischen mittelständischen und Großunternehmen konnte dabei nicht bestätigt werden. Es gab kleinere Unternehmen mit nur einem Standort, die eine Reihe expliziter strategischer Unternehmensziele hatten, wie auch größere Unternehmen mit mehreren Standorten, bei denen es notwendig war, vor Beginn der SBSC-Entwicklung die Strategie zunächst weiter zu klären und zu operationalisieren.

Ziel des Forschungsprojektes war die Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Unternehmensstrategie und in das allgemeine Managementsystem mit Hilfe der Balanced Scorecard-Methodik. Diese Integration wurde auf Basis der Ansätze versucht, die im konzeptionellen Teil dieses Buches dargestellt sind. Die BSC-Methodik verlangt nach einer Klärung der Relevanz von Umwelt- und Sozialaspekten für die Unternehmens- und Geschäftsstrategien. Idealerweise erfolgt diese Klärung in Form einer expliziten Nachhaltigkeitsstrategie, welche ökonomische, soziale und ökologische Aspekte integriert und deren Zusammenhang verdeutlicht. Die Erfahrung aus den Fallstudien zeigt aber, dass die Forderung nach einer **expliziten Nachhaltigkeitsstrategie oft ein zu anspruchsvolles Ziel** ist. Bei den meisten Unternehmen löste der Versuch eine SBSC zu entwickeln erst die Diskussionen über den Inhalt einer Nachhaltigkeitsstrategie aus, wodurch das Verhältnis der drei Nachhaltigkeitsdimensionen sowie die langfristige Relevanz von Umwelt- und Sozialaspekten für Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie geklärt werden konnten.

Der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsstrategie und Unternehmensstrategie muss auch hinsichtlich des **„Strategic Fit“** betrachtet werden. Dieser bezeichnet die konzeptionelle Verträglichkeit der einzelnen strategischen Aktivitäten eines Unternehmens. Verfolgt ein Unternehmen etwa eine Kostenführerschaftsstrategie, so dürfte es sinnvol-

[1] Weber und Schäffer (2000) sehen in einer solchen Situation den wesentlichen Nutzen einer Beschäftigung mit der BSC im Strategielernen, welches idealerweise dazu führt, die Strategie explizit zu machen.

lerweise an kostenreduzierenden Umwelt- und Sozialaktivitäten interessiert sein. Verfolgt das Unternehmen hingegen eine Qualitätsführerschaftsstrategie, so dürfte das Interesse bei solchen Maßnahmen des Umwelt- und Sozialmanagements liegen, welche qualitätssteigernd wirken. Bei einem Projektpartner stellte sich bspw. heraus, dass eine intakte Umwelt ein wesentlicher strategischer Erfolgsfaktor ist. Dies spiegelten die derzeitigen Strategien jedoch nicht wider. Die Formulierung eines strategischen Nachhaltigkeitsziels schloss diese Lücke und stellte dadurch den Strategic Fit her. In einem anderen Unternehmen wurde eine ähnliche Erfahrung gemacht, da dessen Kunden zunehmend Wert auf die Umweltleistung ihres Lieferanten und seiner Produkte legen. Dort wurde durch die SBSC-Entwicklung die Formulierung einer Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitspolitik ausgelöst. In Unternehmen, die bereits über eine anspruchsvolle Nachhaltigkeitsstrategie verfügen, bedeutet die Erzielung eines Strategic Fit hingegen das Gegenteil: dort muss zwischen den wichtigsten Umwelt- und Sozialaspekten gewählt werden, die zu der verfolgten Wettbewerbsstrategie passen.

Im Rahmen der Fallstudien wurde die Bedeutung unterschiedlicher **strategischer Ausgangslagen** deutlich. War bereits ein umfangreicher strategischer Planungsprozess durchlaufen worden, so war zumeist auch eine explizite Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategie vorhanden. In diesen Fällen war es dann auch einfacher den Zusammenhang zwischen Umwelt- bzw. Sozialaspekten und der Strategie zu klären. Interessanterweise erwies sich dies als schwieriger, wenn die BSC im Unternehmen bereits gut verankert war. Hier wurden die mittels Kennzahlen in der vorhandenen BSC enthaltenen strategischen Ziele als vorgegeben angesehen, so dass die zusätzliche Integration ökologischer und sozialer Aspekte auf Widerstand stieß. Wird die BSC als Managementsystem eingesetzt, sollte mindestens einmal jährlich ein Review der Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen stattfinden, um die Inhalte einer veränderten strategischen Lage anzupassen und die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu überprüfen. Im Rahmen eines solchen Review-Prozesses gelang es in einem Unternehmen ein strategisches Nachhaltigkeitsziel in die BSC zu aufzunehmen. Ein Festhalten an einmal ausgehandelten Kennzahlensystemen und Kausalmodellen ist nachvollziehbar, da die Neustrukturierung einer existierenden (und funktionierenden) BSC betriebliche Ressourcen bindet und die innerbetrieblichen Machtstrukturen teilweise neu definiert.

Insofern scheint es für die Integration von Umwelt- und Sozialaspekten ein optimales Niveau strategischer Planung und Implementierung bzw. eine **optimale strategische Ausgangslage** zu geben: Ist die strategische Planung nur wenig entwickelt, so ergeben sich Probleme aus der unzureichenden Klärung der Strategie. Ist die Implementierung der strategischen Planung (vor allem, aber nicht nur im Rahmen einer BSC) hingegen bereits weit fortgeschritten, kann sich die im Budget festgeschriebene Ressourcenallokation als Hindernis erweisen. Konkret heißt dies, dass der Aufwand für eine Integration hoch ist, wenn die Strategie im Unternehmen nicht hinreichend geklärt ist oder wenn durch Budgetfestlegungen bereits Fakten geschaffen worden sind.

Die Umsetzung von Strategien in Handlungen („Translating Strategy into Action“) ist die Kernaufgabe der Balanced Scorecard. Die Partnerfirmen haben bei der **Schließung der Lücke zwischen strategischer und operativer Ebene** jedoch widersprüchliche Erfahrungen gemacht. Es gelingt nicht immer die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung vollständig zu schließen. Auf jeden Fall aber scheint die Lücke kleiner zu werden. Dies liegt vor allem daran, dass Leitsätze, Strategien und Visionen zu unspezifisch formuliert sind, um für die Zielformulierung der BSC prägend sein zu können. Eine Ableitung von Zielen aus den Strategien hat in den Fallfirmen auch nicht immer stattgefunden. In manchen Fällen erfolgte eher eine nachträgliche Verknüpfung von SBSC-Zielen mit der Strategie, um den Ansprüchen der Leitung zu genügen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass für die Entwicklung einer SBSC die strategische Ausgangslage sehr relevant und die Formulierung einer möglichst expliziten Strategie unumgänglich ist. Dabei erwies sich die BSC-Methodik auch für die Klärung des Zusammenhangs zwischen Umwelt- und Sozialaspekten sowie strategischen Unternehmens- und Geschäftsfeldzielen als sehr hilfreich. Auch wenn sich die Entwicklung einer expliziten Nachhaltigkeitsstrategie als hohe Hürde erwies (lediglich in einem Unternehmen wurde im Rahmen des Projekts eine Sozialstrategie und dies auch nur im Sinne einer Arbeitsdefinition festgelegt), so löste die Entwicklung einer SBSC doch eine fokussierte Diskussion über die Inhalte einer Nachhaltigkeitsstrategie bzw. die Verknüpfung von Umwelt- und Sozialaspekten mit ökonomischen und finanziellen Zielen aus. In diesem Sinn hat die Entwicklung einer SBSC sicher dazu beigetragen, eine stärkere Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in das allgemeine Managementsystem zu erreichen.

11.2 Kulturelle Faktoren

In diesem Abschnitt werden die kulturellen Faktoren dargestellt und diskutiert, die sich als Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für die Formulierung einer SBSC erwiesen haben. Kulturelle Faktoren spiegeln die vorherrschenden Prägungen, Denk- und Verhaltensweisen in einem Unternehmen wider (Shared Values). In Unternehmen gibt es in der Praxis aber mehr als eine Kultur. Die Unternehmenskultur gliedert sich häufig in zuweilen sehr unterschiedliche oder gar gegenläufige Teilkulturen auf, etwa auf der Ebene von Geschäftseinheiten oder Abteilungen. Dies ist vor dem Hintergrund des Vorgehens in den Fallstudien besonders interessant, da die SBSC jeweils nicht für das gesamte Unternehmen, sondern für einen ausgewählten Pilotbereich erprobt wurde. Zudem erfolgte der Einstieg in das Unternehmen im Rahmen des Projektes meist über die Umweltverantwortlichen, zum Teil auch die Controllingabteilungen, mit ihren jeweils eigenen Kulturen.

Die **Unternehmenskultur** resultiert aus den gesammelten Erfahrungen eines Unternehmens. Diese kollektiven positiven und negativen Erfahrungen verfestigen sich im Laufe der Zeit und werden zu prägenden Verhaltens-, Wahrnehmungs- und Organisationsmustern. Neue Erfahrungen und Situationen werden vor dem Hintergrund dieser kulturellen Prägungen und Muster wahrgenommen und verarbeitet. Sowohl die Akzeptanz als auch das Verständnis und die Interpretation von Veränderungen und neuen Entwicklungen sind somit entscheidend für die Erklärung unterschiedlicher Reaktionen und Verhaltens- und Sichtweisen der Unternehmensmitglieder in vergleichbaren Situationen. Dies gilt auch für die Auseinandersetzung mit einem neuartigen Managementinstrument wie der SBSC.

Auch der Erfolg eines neuen Managementinstruments wie der SBSC hängt wesentlich von kulturellen Faktoren wie der Akzeptanz und dem Verständnis des Instruments sowie der Lernbereitschaft im Unternehmen ab. Keines der Unternehmen hatte vor dem Projekt Erfahrungen mit einer SBSC gesammelt. **Zwei inhaltliche Bereiche** spielen im Zusammenhang mit kulturellen Faktoren eine besondere Rolle bei der Entwicklung einer SBSC: Erfahrungen in der Auseinandersetzung mit Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen und Erfahrungen mit dem Einsatz einer BSC. Die **Auseinandersetzung mit strategischen Fragen der Nachhaltigkeit** stand in der Vergangenheit nicht im Zentrum der Erfahrungen der Partnerunternehmen. Der bisherige **Umgang mit Umwelt- und/oder Nachhaltigkeitsfragen** sowie die Art und Weise der bisherigen **Verankerung, Akzeptanz und Umsetzung von Umwelt- und/oder Nachhaltigkeitsmanagement** stellt daher einen ersten bedeutenden kulturellen Aspekt dar. Der zweite Erfahrungsbereich betrifft das **Verständnis für die Methodik der Balanced Scorecard**. Dieses Verständnis hängt einerseits von den Erfahrungen ab, die ein Unternehmen mit Managementinstrumenten im Allgemeinen und dem Managementinstrument Balanced Scorecard im Speziellen in der Vergangenheit gemacht hat.[2] Andererseits spielen auch wesentliche Merkmale der Balanced Scorecard-Methodik eine bedeutende Rolle für das Verständnis und die Anschlussfähigkeit im Unternehmen. Die BSC und somit auch die SBSC sind durch ein planerisches Strategieverständnis und ein transparenz- und kennzahlenorientiertes Controlling gekennzeichnet. Die Balanced Scorecard-Methodik ist zudem stark von einem top-down-gerichteten und managementbasierten Vorgehen geprägt und steht somit sowohl mehr technisch orientierten Ansätzen als auch einem intuitiveren und/oder bottom-up-gerichteten Managementverständnis entgegen. Je stärker das existierende Managementverständnis mit diesen Merkmalen der Balanced Scorecard-Methodik übereinstimmt, desto geringer sollten die Hürden für das Verständnis dieses Managementinstruments sein.

Die **Lernbereitschaft und Offenheit** in den beteiligten Unternehmensbereichen ist ein weiterer bedeutender kultureller Aspekt, der sich aus den Erfahrungen der Fallstudien ergeben hat. Zunächst ist hier die grundsätzlichen Offenheit gegenüber neuen Ansätzen

[2] In einigen Unternehmen bzw. Pilotbereichen lagen bspw. eher budgetorientierte als kennzahlenbasierte Managementsysteme vor.

und Ideen von Bedeutung. Hierzu zählt auch, welche Diskussionskultur und welche Art von Entscheidungsfindungsprozessen in einem Unternehmen oder einer Abteilung vorherrschen. Im Zusammenhang mit der SBSC spielen vor allem auch die im Unternehmen vorherrschende Umgangsweise mit strategischen Aspekten und Zielen eine entscheidende Rolle, da ohne eine fundierte Informationsgrundlage über die strategische Situation und Zielsetzungen eines Unternehmens ein erfolgreiches Management mit einer SBSC kaum möglich erscheint.

Aus den Erfahrungen der Fallstudien zeigt sich, dass es für die erfolgreiche Entwicklung einer SBSC grundsätzlich hilfreich ist, wenn sich die beteiligten Unternehmen bereits in der Vergangenheit intensiv mit Umwelt- und/oder Nachhaltigkeitsfragen auseinander gesetzt haben. Je mehr die Bedeutung und Akzeptanz solcher Fragen im Selbstverständnis der Unternehmen verankert sind, desto größer ist auch die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ansätzen des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements. Dies gilt insbesondere für die Akzeptanz von Umweltfragen außerhalb der Umweltschutzorganisation. Dies ist hier besonders relevant, da die mit der SBSC angestrebte Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die ökonomischen Kernaktivitäten die Einbeziehung von Personen aus allen relevanten Unternehmensbereichen erfordert. So hängt zum Beispiel die Identifikation und Umsetzung von ökologischen oder sozialen Marktpotenzialen in der Kundenperspektive einer SBSC stark von der Bereitschaft der Marketingabteilung ab, sich auf derartige Fragen einzulassen. Ähnliches gilt für den Controlling- oder Produktionsbereich. Ein starkes Engagement in Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen und deren feste kulturelle Verankerung im Selbstverständnis eines Unternehmens kann jedoch auch Erwartungen mit sich bringen, die im Verlauf der Formulierung einer SBSC zu Widerständen führen. Es zeigte sich zum Beispiel, dass die starke Fokussierung auf strategisch relevante Umwelt- und Sozialaspekte verbunden mit einem ausgeprägten top-down Vorgehen den Eindruck vermittelt, dass das bisherige Umweltmanagement irrelevant sei. Dies birgt die Gefahr, die Unterstützung vor allem durch die Umweltmanagementverantwortlichen zu schwächen. In einem Unternehmen schien die Konkurrenz zwischen SBSC und ISO 14001 als Tool des Umweltmanagements so stark, dass die Umweltverantwortlichen die SBSC-Aktivitäten einstellten, obwohl zu Projektbeginn die Isolierung des ISO 14001-Systems beklagt und mit der SBSC eine verstärkte Integration in das allgemeine Managementsystem angestrebt wurde. Im Laufe des Projektes zeigte sich jedoch, dass das Umweltmanagementsystem zugleich eine wesentliche Daseinsberechtigung der Umweltabteilung ist. Diese wäre mit der SBSC als Alternative zu ISO 14001 verloren gegangen, da das Controlling die Federführung übernommen hätte.

Schließlich spielt es vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus den Fallstudien eine große Rolle, wie das **betriebliche Umweltmanagement bisher** in einem Unternehmen **organisatorisch verankert** ist. Eine stärkere integrierte Organisationsform erleichtert die Verknüpfung von Umwelt- bzw. Sozialaspekten und ökonomischen Aktivitäten mit Hilfe der SBSC. Dies gilt vor allem, wenn die Initiative zur Formulierung einer SBSC aus dem Umwelt- oder Nachhaltigkeitsmanagement kommt. Reibungspunkte zwischen dem bestehenden Umweltmanagement und der SBSC ergaben sich bei einer stark tech-

nisch geprägten Organisation des Umweltschutzes. Diese folgt eher einer bottom-up-Logik und ist stärker an der technischen Machbarkeit als an der strategischen Relevanz ausgerichtet .

Das **Verständnis und die Akzeptanz der Balanced Scorecard-Methodik** wird den Erfahrungen zufolge von verschiedenen kulturellen Faktoren beeinflusst. Aufgrund ihrer stark planerischen Ausrichtung und der großen Bedeutung von Kennzahlen stößt die Balanced Scorecard-Methodik eher dort auf Akzeptanz und Verständnis, wo eine ausgeprägte Controlling- und/oder strategische Planungskultur vorherrscht. Dies gilt sowohl für ganze Unternehmen als auch für bestimmte Unternehmensbereiche, die aufgrund ihrer verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkte unterschiedlich stark kennzahlen- und zielorientiert sind (z.B. Unterschied zwischen einem Produktionsstandort und einer F&E-Abteilung). Ein stark kostenorientiertes Controllingverständnis kann die Integration von Umwelt- und Sozialaspekten mit einer SBSC dagegen erschweren, da diese mitunter nur schwer monetär erfassbar sind. In diesem Zusammenhang sind auch Probleme bei der Messbarkeit der Umwelt- und Sozialperformance zu sehen, die bei einer sehr ausgeprägten Kennzahlenkultur in einem Unternehmen abschreckend wirken können. Die Balanced Scorecard und SBSC sind darauf ausgelegt, den Beitrag verschiedener Unternehmensaktivitäten zur erfolgreichen Strategieumsetzung transparent und somit messbar und kommunizierbar zu machen, ohne dass ökologische oder soziale Aspekte hierfür zwingend monetär bewertet werden müssen. Ein bedeutender kultureller Aspekt für die Formulierung einer SBSC sind daher die Transparenz der internen Prozesse und Entscheidungswege, aber auch allgemein die **Fähigkeit zum Umgang mit Transparenz**.

Die Formulierung einer SBSC erfordert die **Bereitschaft, bestehende Aktivitäten und Schwerpunktsetzungen kritisch zu hinterfragen** und gegebenenfalls zu überdenken. Die dazu notwendige Lernbereitschaft und Offenheit stellt vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus den Fallstudien einen der bedeutendsten kulturellen Faktoren für die erfolgreiche Formulierung einer SBSC dar. Eine ausreichende Informationsgrundlage über die strategische Ausrichtung und Zielsetzung der betrachteten Unternehmenseinheit ist außerdem eine Grundvoraussetzung für den Erfolg einer SBSC. Dafür ist die Bereitschaft, auch vertrauliche und sensible strategische Informationen zur Verfügung zu stellen unabdingbar. Ohne diese Bereitschaft, etwa aufgrund einer sehr strikten Geheimhaltungspolitik, ist der Nutzen einer SBSC sehr beschränkt, da der SBSC dann die inhaltliche Grundlage fehlt. Als eine weitere wichtige Erfahrung zeigte sich, dass für die Formulierung einer SBSC eine offene, konstruktive Diskussionskultur über Abteilungsgrenzen und Fachgebiete hinweg sehr zuträglich ist. Eine solche Diskussionskultur war vor allem für die Identifikation der Rolle von Umwelt- und Sozialaspekten für die unterschiedlichen Unternehmensbereiche und -funktionen in interdisziplinär angelegten Workshops sehr fruchtbar. Je größer dagegen die Unterschiede und Hindernisse zwischen den verschiedenen beteiligten Bereichen sind, um so schwerer ist eine Integration von Umwelt- und Sozialaspekten mit einer SBSC zu erreichen.

Insgesamt dürfen kulturelle Aspekte als Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für die erfolgreiche Entwicklung einer SBSC nicht unterschätzt werden. Während sie weniger auf die konkrete inhaltliche Auseinandersetzung über die strategische Rolle von Umwelt- und Sozialaspekten abzielen, spiegeln sie den Erfahrungsrahmen eines Unternehmens wider, innerhalb dessen alles Neue, so auch ein neues Managementinstrument wie die SBSC, interpretiert und verarbeitet wird. So ist es auch wenig überraschend, dass das gleiche Instrument in verschiedenen unternehmenskulturellen Kontexten ganz unterschiedlich akzeptiert und umgesetzt wurde.

11.3 Mikropolitische Faktoren

Die Entwicklung und Einführung jeder Balanced Scorecard geht unweigerlich mit **mikropolitischen Prozessen** im Unternehmen einher. Sie birgt Risiken und eröffnet Chancen nicht nur für das Unternehmen insgesamt, sondern auch für die einzelnen Akteure. Beim mikropolitischen Handeln stehen Faktoren wie Handlungsspielraum, Macht, Prestige und Karriereentwicklung von individuellen Akteuren oder ganzen Abteilungen im Vordergrund (vgl. z.B. Morgan 1986; Pfeffer 1992; Schaltegger 1999). Der Entwicklungsprozess wird durch die beteiligten Personen mikropolitisch beeinflusst: im positiven Sinne in Form des Vorantreibens oder des Unterstützens, im negativen Sinne in Form des Bremsens oder Blockierens. Wesentliche Faktoren der mikropolitischen Prozesse sind dabei (vgl. z.B. Schaltegger 1999) die Betroffenheit von Akteuren (d.h. die Betroffenheit durch die Einführung einer SBSC), die Organisationsfähigkeit (z.B. um Unterstützung oder Widerstand) und die Durchsetzungsfähigkeit (z.B. durch Angebot oder Entzug von Ressourcen). Die im Folgenden erläuterten mikropolitische Faktoren können an den Verhaltensweisen der beteiligten Personen festgemacht werden. Diese Verhaltensweisen prägen den Ablauf des Entwicklungsprozesses.

Die Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard stößt – wie jede Einführung eines neuen Managementinstruments – einen unternehmensinternen **Veränderungsprozess** an. Von einem Teil der Mitarbeiter und Manager wird diese Veränderung begrüßt, weil sie als Chance begriffen wird, bestehende Macht-, Führungs- und Zielstrukturen zu überdenken und neu festzulegen. Daher ist die **Rolle der Prozessbeteiligten** von besonderem Interesse. Vom anderen Teil wird die Veränderung als Risiko aufgefasst, weil bestehende Macht-, Führungs- und Zielstrukturen in Frage stehen. Dabei sind negative persönliche Motive wie z.B. Ängste vor Statusverlust und Leistungstransparenz, oder positive persönliche Motive wie z.B. Ehrgeiz in Bezug auf die Karriere, eng verwoben mit inhaltlichen Motiven wie z.B. das Management oder den betrieblichen Umweltschutz zu verbessern. Die emotionale und rationale Ebene von Handlungen und Aussagen der Mitarbeiter und Manager sind in der Realität kaum auseinander zu halten. Man sollte sich über diese emotionale Ebene bewusst sein, die zu einer **Förderung oder Ablehnung**

durch Manager und Mitarbeiter führt. In den Projekten waren diesbezüglich viele politische „Klippen“ zu umschiffen und einige organisationsinterne „Stürme“ zu bestehen, um das „Projektboot“ sicher in den „Zielhafen“ zu bringen.

Neben der persönlichen Einstellung zu Veränderungsprozessen kommt auch der **persönlichen Wertschätzung ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit** durch die Prozessbeteiligten besonderes mikropolitisches Gewicht zu. Besonders bedeutend sind dabei die Einstellungen der Beteiligten, die eine Machtposition einnehmen und sich auch trauen, ihre Meinung zu äußern. Unserer Erfahrung nach kann einiges mehr durchgesetzt werden, wenn die „Mächtigen“ eine entsprechende Werthaltung haben. Denken sie langfristig und überlegen, was für ein Unternehmen der Gesellschaft und den Mitarbeitern in 20 bis 30 Jahren hinterlassen wird? Oder sind sie kurzfristig an Gewinnmaximierung orientiert? Sind den Beteiligten die ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsdimensionen aus ethischen Motiven wichtig oder sind sie ausschließlich an Umwelt- und Sozialaspekten interessiert, die sich finanziell rechnen? Wie ist das Verhältnis der ökologischen und sozialen Dimension zur wirtschaftlichen Dimension der Nachhaltigkeit? Wird erstere der letzteren untergeordnet oder sind beide von gleichrangiger Bedeutung? Interessant war festzustellen, dass die persönlichen Wertschätzungen zwar oft im Einzelgespräch geäußert wurden, aber nur selten in den Workshop-Diskussionen. Häufiger wurde auch in den Workshops mit persönlichem Bedauern darauf hingewiesen, dass die Vorgesetzten nur kurzfristig finanziell lohnenswerte Beiträge akzeptieren würden, weshalb versucht wurde, den kleinsten gemeinsamen Nenner zu antizipieren. Bei der Ablehnung von proaktiven und ethischen Zielen handelt es sich auch um vorauseilenden Gehorsam, denn in den mit uns geführten Gesprächen hatten sich die Vorgesetzten dem Thema Nachhaltigkeit eher positiv gegenüber geäußert. Es handelte sich also entweder um Lippenbekenntnisse der Vorgesetzten oder um falsche Annahmen der Mitarbeiter über die Einstellung ihrer Vorgesetzten.

Die Art und Weise in der in **wirtschaftlich angespannten Zeiten** mit Umwelt- und Sozialaspekten umgegangen wird, war eine interessante Beobachtung in zwei Partnerunternehmen. Dabei scheinen sich Manager und Mitarbeiter auf alte Denkmuster zurückzuziehen, dass Umweltschutz und soziale Verantwortung nur Kosten verursachen. Sowohl die in der letzten Dekade gemachten Erfahrungen, dass eine Steigerung der Ökoeffizienz ökologische und ökonomische Erfolge bringen kann, wie auch die langfristigen Erfolgspotenziale scheinen in Vergessenheit zu geraten. Nachhaltigkeit wird als „Schönwetter-Thema" eingestuft und daher mikropolitisch gebremst bzw. zum Stillstand gebracht. Hier zeigt sich deutlich, dass vor einer Integration ökologischer und sozialer Aspekte in die BSC, zunächst eine Integration in den Köpfen der Mitarbeiter und Manager stattfinden muss.

Zuletzt ist das **Demotivationspotenzial** nicht zu unterschätzen, das die Balanced Scorecard für manche Prozessbeteiligten besitzt. Zwar wurden in allen Partnerfirmen die Reduktion der Balanced Scorecard-Ziele auf maximal 20 oder meist noch weniger letztlich als hilfreich empfunden. Aber die Mitarbeiter müssen auch erkennen, dass manche per-

sönlich wichtigen Aufgaben und Ziele nicht die erhoffte strategische Relevanz haben. Dies kann unter Umständen zum Widerstand gegen die SBSC-Aktivitäten führen.

Die **Rolle der Führungsebene** stellt ebenfalls einen bedeutenden Faktor bei der Entwicklung einer SBSC dar. Wie bei anderen Veränderungsprozessen auch, ist die **Unterstützung durch das Top Management** eine notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard.

- Unterstützung durch das Festlegen des **nötigen strategischen Inputs**, ohne den die Balanced Scorecard zwar als Berichts-, nicht aber als Steuerungsinstrument (d.h. zur Umsetzung von Strategien) genutzt werden kann: Dieser strategische Input kann zwar bottom-up vorbereitet werden, aber letztlich nur auf der Ebene der Unternehmens- oder Geschäftsbereichsleitung entschieden und dann top-down kommuniziert werden.
- Unterstützung durch **mikropolitische Rückendeckung**, welche die Einführung eines Managementinstrumentes von „oben" braucht, wenn es wirksam werden soll: Ist der Fokus des Instruments zudem das Thema Nachhaltigkeit, so ist die mikropolitische Unterstützung noch wichtiger als bei der klassischen BSC. Denn hier scheiden sich oftmals emotional die Geister. Während einige Mitarbeiter Nachhaltigkeit nur als Kostenpunkt sehen, ist sie für andere Mitarbeiter aus langfristig wettbewerbsstrategischen oder auch ethischen Motiven heraus ein wichtiges Thema. Hier muss die Führung klärend wirken. Ob sie das immer kann, ist fraglich, denn auch hier kommen dieselben Unterschiede und Meinungen zum Tragen wie bei den Mitarbeitern. Dies zeigte sich im Vorstand eines Partnerunternehmens, in dem die Entscheidungen bezüglich Nachhaltigkeit schwanken, je nachdem, ob sich Gegner oder Befürworter durchsetzen.
- Unterstützung durch die **Haltung und Partizipation des Top Managements,** die für die Glaubwürdigkeit und die Lebensfähigkeit des Instrumentes entscheidend sind: Es geht darum, dass auch das Management die gesetzten Ziele ernst nimmt. Es muss bereit sein, die häufig als unangenehm empfundene Transparenz zuzulassen, welche die Balanced Scorecard bewirkt. In den Projekten entstand mitunter der Eindruck, dass das Top Management blockierend wirkte, obwohl es anfangs auslösende oder treibende Kraft für die SBSC-Aktivitäten war. „Wir müssen die Ziele positiver formulieren, sonst hat man das Gefühl, wir würden nichts gut machen" war das Bemühen eines Bereichsleiters. „Das Instrument ist dem Management weit voraus" konstatierte ein SBSC-Projektmitglied.

Den Umwelt-, Sozial- oder Nachhaltigkeitsabteilungen bietet die Sustainability Balanced Scorecard einen guten Aufhänger, Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen **auf strategischer Ebene zu thematisieren und zu klären**. Daher spielen die **Umwelt- und Sozialmanager** eine bedeutende Rolle. Dadurch, dass sie sich mit den treibenden Kräften in Controlling und Management zusammenschließen, um ein progressives Instrument einzuführen, können sie ihr Engagement dokumentieren und ihr Ansehen im Unternehmen

erhöhen. Inhaltlich kann es gelingen, das Thema Nachhaltigkeit als proaktiv und progressiv in das Wahrnehmungsfeld des Managements gelangen zu lassen. Die Umwelt- und Sozialmanager haben mit der SBSC die mikropolitische Chance, aus ihrer Nische herauszukommen, in der sie für die Erfüllung der Umweltrechtssicherheit im Unternehmen ihren Platz gefunden haben. Sie können mit den Controllern und Managern eine gemeinsame, integrierte Lösung entwickeln, die höhere Umsetzungschancen bietet als ein separates Umweltmanagementsystem, vor allem wenn letzteres im Unternehmen wenig anerkannt ist.

Allerdings müssen sich Umwelt- und Sozialmanager auch im Klaren darüber sein, dass dieser Integrationsprozess zu einem für sie unerfreulichen Ergebnis führen kann. Die Bedeutung ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in Unternehmen ist meist nur so groß, dass ein bis zwei oder im Extremfall gar keine strategischen Ziele in die klassische Balanced Scorecard integriert werden. Umwelt- und Sozialmanager sind dadurch gezwungen, die **Stellung ihres Themas im Unternehmen wahrzunehmen**. Diese kann sowohl positiv als auch negativ ausfallen und damit entweder zur breiteren Verankerung des Themas Nachhaltigkeit oder zum Rückzug in die angestammte Umwelt- und Sozialnische führen.

Umwelt- und Sozialmanager müssen sich ferner bewusst sein, dass die Integration im Extremfall dazu führen kann, dass Umwelt- und Sozialziele **nicht mehr alleine von ihnen bestimmt und gesteuert werden**. Spezielle Umwelt- oder Sozialmanagementsysteme können in Frage gestellt werden. Der damit einhergehende Macht- und Unabhängigkeitsverlust bzw. Existenzängste können sogar zur Ablehnung einer Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die BSC führen. Dies konnte in einer Partnerfirma festgestellt werden, in der die Umweltabteilung entschied, dass ISO 14001 das einzige Instrument zum Management von Umweltschutz bleiben solle.

Der **Prozess der Entwicklung und Einführung der SBSC** weist ebenfalls einige wichtige mikropolitische Determinanten auf. Es handelt sich dabei um Determinanten des normalen Projektmanagements, die in projektinterne und projektexterne unterschieden werden können.

Die projektinternen Determinanten beziehen sich hauptsächlich auf die Frage der **zur Verfügung stehenden Kapazitäten im Sinne von Zeit und Fähigkeiten**. Dies betrifft in erster Linie die Personen in der Arbeitsgruppe, welche die SBSC entwickeln. Können Sie genug Zeit und thematisches Know-how einbringen? Kommen sie aus projektrelevanten Organisationseinheiten und Führungspositionen? Können der Projektverantwortliche sowie alle Beteiligten genug Zeit und Engagement einbringen? Findet eine ausreichende Kommunikation und Rückkoppelung der Arbeitsergebnisse im Unternehmen bzw. Anwendungsbereich der SBSC statt? Steht der Gruppe ausreichend arbeitsmethodisches Know-how zur Verfügung? Kann dies durch externe Moderation oder Beratung unterstützt werden? Die Antworten darauf werden großteils durch die politische Stellung des Projekts und der Initiatoren des Projekts im Unternehmen beeinflusst. Da im Rahmen des Projekts die Initiative innerhalb des Unternehmens meist vom Umweltmanage-

ment ausging, spielte die Machtposition, Stellung und Durchsetzungsfähigkeit der Umweltverantwortlichen für den Erfolg der SBSC-Projekte eine bedeutende Rolle. Je stärker Stellung des Umweltmanagements im Unternehmen war, desto eher gelang es, die Unterstützung des Top Management zu erlangen und auch andere Bereiche für das Projekt zu gewinnen und an Workshops aktiv zu beteiligen. Die Machtkonstellation im Unternehmen hat somit einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf das Gelingen einer Integration ökologischer und sozialer Aspekte mit den Kernaktivitäten mithilfe der SBSC. Daher ist es für zukünftige SBSC-Projekte wichtig, einen geeigneten Initiator und Promotor des Projektes zu finden.

Die projektexternen Determinanten bestehen in der **Verankerung des Projekts** in der Projektlandschaft des Unternehmens sowie in der **zeitlichen Einbettung** des Projekts in die regelmäßig ablaufenden Managementprozesse. Bezüglich der Verankerung ist es ratsam, dass das Projekt organisatorisch möglichst auf einer hohen Führungsebene „aufgehängt“ ist und damit vom Top Management bereits qua Projekthierarchie unterstützt wird. Noch hilfreicher ist es, wenn das Top Management das Projekt initiiert. In allen Partnerfirmen wurde das Projekt durch den Umwelt- oder Qualitätsbeauftragten bzw. -bereich initiiert und dort auch organisatorisch angesiedelt. Politisch sinnvoll ist auf jeden Fall, die erste Implementierung und Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard als Pilotprojekt in einem anerkannten Bereich des Unternehmens durchzuführen. Erste Erfahrungen und Lernschritte gewinnen damit Vorbildcharakter. Es sollte dabei sichergestellt sein, dass der Pilotbereich nicht mit einer Vielzahl anderer Projekte überfrachtet ist, um einer chronischen Unterordnung des SBSC-Projektes unter andere Projekten vorzubeugen.

Mikropolitisch wichtig ist die zeitliche Einbettung des Projektes in den **Kalender des Managementjahres**. So macht es Sinn, über die Ziele in der SBSC zu dem Zeitpunkt zu diskutieren, an dem auch das Management über Strategien und Ziele diskutiert. Wird die SBSC als neues Managementinstrument eingesetzt, sollte ihre Einführung mit der Überarbeitungsabfolge anderer Instrumente, z.B. Strategiefindung, Business Pläne, Budgetierung abgestimmt werden. Gibt es die BSC bereits, stellt sich die Frage der Integration ökologischer und sozialer Aspekte. In diesem Fall ist es unbedingt ratsam, dies in den jährlichen Review-Prozess der BSC einzubringen.

Der Prozess der Erarbeitung einer SBSC stellt mitunter einen komplexen **unternehmenspolitischen Prozess** dar. Er erfordert Geduld, Stehvermögen und unternehmensinterne Promotoren und Triebkräfte. Es kann daher abschließend festgehalten werden, dass situative und mikropolitische Gegebenheiten – wie bei vielen Unternehmensentscheiden – eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen. Sind Umwelt- oder Nachhaltigkeitsbeauftragte sensibel für solche Prozesse, gelingt es ihnen, sich eröffnende Möglichkeiten **(„Windows of Opportunity“)** im richtigen Moment zu nutzen, um Nachhaltigkeit im alltäglichen Management zu verankern. Gerade Ausdauer ist hier wichtig, da der Prozess der Verankerung von Nachhaltigkeit nicht immer geradlinig und einfach verläuft. Es ist

wie beim Segeln: Man kommt bei Gegenwind nur durch häufiges Wenden bzw. durch Aufkreuzen in einer Zick-Zack-Linie voran.

Ein **weiterer Faktor**, der den Entwicklungsprozess einer SBSC mikropolitisch prägen kann, ist bspw. die **Häufigkeit mit der organisatorische Veränderungen** vorgenommen und neue Managementmethoden eingeführt werden. Bei häufigen Veränderungen ist bei den Mitarbeitern eine gewisse Methodenmüdigkeit zu bemerken bzw. auch Zweifel, ob das Instrument je eine lange Lebensdauer erreichen wird. Mikropolitisch wird das neue Instrument daher eher blockiert. Auch **semantische Fragen** können zu mikropolitischen Akzeptanzschwierigkeiten führen. Der englische Name des Instruments, der zudem in den letzten Jahren durch Berater als betriebswirtschaftliches Allheilmittel strapaziert wurde, weckt häufig keine positiven Assoziationen. Auch das Hinzufügen eines weiteren Substantivs („Sustainability") in den Reigen der etwas holprigen englischen Bezeichnung wurde zum Teil als linguistischer Stolperdraht empfunden. Aus Mitarbeitersicht erscheint die von Horváth et al. vorgeschlagene Übersetzung der „leading indicators" als „Leistungstreiber" ins Deutsche als problematisch und legt den Schluss nahe, dass Mitarbeiter ständig zu Höchstleistungen „getrieben" werden sollen.

Methodische Aspekte der BSC können ebenfalls zu mikropolitischen Schwierigkeiten führen. Diese werden vor allem durch die angestrebte Messung der Zielerreichungen einzelner organisatorischer Bereiche oder gar einzelner Mitarbeiter ausgelöst. Schließlich hat auch die **Unternehmenskultur** einen großen mikropolitischen Einfluss.

11.4 Prozessbezogene Faktoren

Die Einführung einer Sustainability Balanced Scorecard wirft eine Reihe wichtiger prozeduraler Fragen auf. Hierzu gehören die notwendige Ressourcenausstattung, der Personenkreis, der beteiligt werden sollte, die Art und Weise in der die Verbindung zwischen Strategie und Balanced Scorecard hergestellt wird und die Art der Einführung der Balanced Scorecard.

Wie bei der Einführung jedes neuen Managementinstruments, ist auch die für die Entwicklung einer SBSC notwendige **Ressourcenausstattung** (Zeit, einbezogene Personen und Unternehmensbereiche usw.) von Interesse. Eine allgemeine Aussage über die entstehenden Kosten lässt sich auf Basis der Fallstudien nicht machen. Dies ist einerseits auf die Mischfinanzierung innerhalb des Forschungsprojekts (Projektträger und Unternehmen) zurückzuführen. Andererseits hängen die entstehenden Kosten u.a. vom gewünschten Umfang und der gewünschten Tragweite der SBSC oder der Ausgangslage (z.B. Existenz einer ausformulierten Strategie oder einer konventionellen Balanced Scorecard) ab. Der unumgängliche Einbezug von Mitarbeitern anderer Abteilungen oder Geschäftseinheiten ist dabei zu berücksichtigen. Wie sich im Rahmen der Fallstudien

gezeigt hat, ist es für den Erfolg der Entwicklung einer SBSC von großer Bedeutung, dass der Projektleiter und gegebenenfalls weitere Projektbeteiligte über ein ausreichendes Zeitbudget verfügen. Dies sollte bei der Ressourcenplanung vorausschauend berücksichtigt werden.

Es stellt sich außerdem die Frage, von wem die Einführung sinnvollerweise **initiiert** und welcher Personenkreis involviert werden sollte. Auf den ersten Blick scheint es am sinnvollsten zu sein, wenn die Entwicklung einer SBSC von der Abteilung initiiert wird, die für ökologische und soziale Aspekte zuständig ist (z.B. die Umweltabteilung). Dies ist vor allem dann sinnvoll, wenn durch die SBSC die Effizienz und/oder Effektivität dieser Abteilung erhöht werden soll. Steht allerdings die Integration dieser Abteilung in das Unternehmen im Vordergrund, ist es, wie sich gezeigt hat, nicht immer sinnvoll, dass der Impuls von dieser Abteilung ausgeht.

Die Entwicklung einer SBSC, besonders wenn es sich um die Neuentwicklung einer Balanced Scorecard handelt, ist sehr zeitintensiv. Es muss dem Initiator gelingen, das Interesse und die Motivation aller Beteiligten während der gesamten Entwicklungszeit aufrechtzuerhalten. Soll beispielsweise das Umweltmanagement als Initiator auftreten, setzt dies voraus, dass es über eine entsprechend hohe Reputation und Durchsetzungskraft innerhalb des Unternehmens verfügt. Es ist fraglich, ob das heute bei der Mehrzahl der Unternehmen der Fall ist. Eine andere Möglichkeit, und dies dürfte häufig die erfolgversprechendere Möglichkeit sein, ist, dass die Abteilung oder die Gruppe, die von dem Management ökologischer und/oder sozialer Aspekte profitiert, auch den Anstoß zur Entwicklung einer SBSC gibt. Dies kann die Leitung eines Geschäftsbereichs oder einer Abteilung sein, oder auch das Top-Management des Unternehmens. Ist bereits eine Balanced Scorecard im Unternehmen vorhanden, kann der Anstoß auch von der Stelle kommen, welche die Balanced Scorecard im Unternehmen betreut, z.B. die Unternehmensentwicklung, das Controlling oder - soweit vorhanden – die strategische Planung. Da es sich bei der Balanced Scorecard um ein strategie- und controllingorientiertes Instrument handelt, sollten diese Abteilungen auf jeden Fall in die Entwicklung einbezogen werden. Bei einem Unternehmen mit hohen ökologieinduzierten Kosten könnte dies beispielsweise auch eine Abteilung sein, die sich in erster Linie mit den Produktionsabläufen befasst. Der Querschnittscharakter ökologischer und sozialer Aspekte macht auf jeden Fall den Einbezug mehrer Abteilungen notwendig.

Ein Anstoß von außerhalb des Umwelt-, Sozial- oder Nachhaltigkeitsmanagements für die Entwicklung einer SBSC hat im wesentlichen zwei Vorteile. Es werden, erstens, Diskussionen über den Sinn und die Bedeutung der Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte vermieden. Zweitens sollte hiervon eine größere Motivation ausgehen, sich langfristig an der Entwicklung zu beteiligen, da nicht „nur“ der Nutzen für das Umwelt- und Sozialmanagement, sondern für das gesamte Unternehmen im Vordergrund steht. Dabei kann jedoch der Eindruck entstehen, dass das Management ökologischer und sozialer Aspekte der Umwelt- oder Nachhaltigkeitsabteilung entzogen werden soll.

Die Entwicklung einer SBSC setzt die Beteiligung eines **weiten Personenkreises** voraus. Welche Gruppen konkret bei der Entwicklung beteiligt werden sollten, muss von Fall zu Fall entschieden werden. Grundsätzlich sollte aber als Fachabteilung das Umwelt-, Sozial- oder Nachhaltigkeitsmanagement involviert werden. Es kann außerdem sinnvoll sein, andere Abteilungen, die mit sozialen Aspekten zu tun haben (z.B. Personalabteilung), zusätzlich einzubeziehen. Die Perspektiven der SBSC ergeben außerdem naheliegende Anknüpfungspunkte zu weiteren Abteilungen. So ist es beispielsweise häufig sinnvoll, eine Abteilung einzubinden, die über Marktkontakt (z.B. Marketing, Verkauf) verfügt. Ist eine Abteilung vorhanden, die sich explizit um die Unternehmensstrategie kümmert (Unternehmensentwicklung, Controlling), sollte diese natürlich involviert sein.

Die Balanced Scorecard in der Form, in der sie von Kaplan und Norton (1992) vorgeschlagen wird, legt einerseits einen Schwerpunkt auf die Messung des Beitrags zur Strategie (Kaplan & Norton 1993) und andererseits einen Schwerpunkt auf Ursache-Wirkungs-Ketten, welche die Annahmen, die einer Strategie zugrunde liegen, abbilden (Kaplan & Norton 1996a). Eine bottom-up entwickelte Scorecard würde hier wegen des fehlenden Strategiebezugs zu beiden Schwerpunkten keinen oder nur einen geringen Beitrag leisten. Eine bottom-up Vorgehensweise kann aber, wie andere nicht-strategieorientierte Scorecards, einen guten Ausgangspunkt für die Entwicklung einer (Sustainability) Balanced Scorecard darstellen.

Die Art und Weise, in der die **Verbindung zur Strategie** des Unternehmens oder der Geschäftseinheit hergestellt wird, ist daher ein weiterer wichtiger prozessorientierter Aspekt. Die Balanced Scorecard ist an und für sich ein Instrument, das einer **top-down Logik** folgt. Es soll helfen, eine Strategie auch operativ umzusetzen. Eine Balanced Scorecard soll auf der Basis der zu realisierenden Strategie oder zumindest auf Basis übergeordneter Balanced Scorecards oder Ziele entwickelt werden. Wie sich in der Praxis gezeigt hat, trifft der zugrundeliegende planerische Ansatz aber häufig auf Skepsis und Widerstand innerhalb der Unternehmen. Aus der (Sustainability) Balanced Scorecard resultieren Anweisungen, welche die bisherigen Tätigkeiten und entsprechend verteilte Budgets unter Umständen in Frage stellen. Dies kann besonders im ökologischen und sozialen Kontext ein Problem darstellen. So können sich beispielsweise die Tätigkeiten einer Umweltabteilung, die bisher als ökologisch und sozial effektiv galten, plötzlich als inkompatibel mit der Unternehmensstrategie herausstellen. Dies kann wiederum Verteilungskämpfe innerhalb der Unternehmen anheizen und sogar zu einer Gefahr für die Ressourcenausstattung der initiierenden Abteilung werden. So formulierte ein Projektpartner: „Es ist das Problem, dass auch bei den Führungsebenen nicht wirklich Transparenz gewünscht wird. Dies kann einem unangenehm werden, weil man daran gemessen wird. Wenn man für einen Bereich verantwortlich ist, kann einem ja dann jeder reinreden. Das Wissen kann genutzt werden, um seine eigenen Strategien in den Vordergrund zu stellen. Hier geht es um Macht, Machterhalt und Einfluss. Da sind die rationalen Elemente eher hinderlich.“ Der planerische Ansatz der Balanced Scorecard riskiert, überspitzt ausgedrückt, die Erfahrungen der betroffenen Abteilungen zu ignorie-

ren. Der Aufbau und die Arbeitsweise von Unternehmen entwickelt sich bei den meisten Unternehmen im Laufe der Zeit und spiegelt (auch) die gemachten Erfahrungen und die Anforderungen, denen Unternehmen ausgesetzt sind, wider. Solche Strukturen sind unter Umständen nicht mehr sinnvoll und sollen bewusst durch die Balanced Scorecard verändert werden. Es ist allerdings fraglich, ob ein top-down Planungsprozess die Komplexität aller Anforderungen und Ziele erfassen kann. Ein top-down Planungsprozess läuft Gefahr, provokant ausgedrückt, geschichts- und damit erfahrungsblind zu sein.

Bei der Entwicklung einer SBSC stellt sich daher immer wieder die Frage, wie auf die bisherigen Erfahrungen zurückgegriffen werden kann, ohne das Potenzial notwendiger Veränderungen zu verlieren. Es wird in diesem Zusammenhang, gerade auch von Praktikern, die Möglichkeit eines **bottom-up Aufbaus** der Balanced Scorecard diskutiert. Es können hierbei zwei möglichen Arten eines bottom-up Aufbaus unterschieden werden: Erstens kann eine BSC für eine Geschäftseinheit entwickelt werden, ohne diese mit den strategischen Zielen des Gesamtunternehmens abzugleichen. Werden auf diese Weise Balanced Scorecards für die verschiedenen Geschäftseinheiten entwickelt, kann nicht davon ausgegangen werden, dass diese aufeinander abgestimmt werden und sich sinnvoll in einer übergeordneten Scorecard zusammenfassen lassen, obwohl die Scorecards innerhalb der Business Units top-down aufgebaut wären. Dies würde in der Regel keinen Beitrag zur Koordination der verschiedenen Geschäftsbereiche aber einen Koordinationsbeitrag innerhalb der Geschäftsbereiche leisten. Auf diese Weise würden unter Umständen die Geschäftseinheiten nicht aber das Gesamtunternehmen effizienter und effektiver. Zweitens besteht die Möglichkeit, eine Balanced Scorecards bottom-up aufzubauen. Dies heißt, dass die Balanced Scorecards nicht top-down aus einer Strategie abgeleitet wird, sondern in erster Linie auf dem Status-quo aufbaut und diesen widerspiegelt. Eine solche Balanced Scorecard würde auf weniger Widerstand stoßen und eine gute Diskussionsgrundlage über den heutigen Zustand und die heutigen Abläufe innerhalb der Geschäftseinheit liefern und u.U. Rückschlüsse auf die bisher verfolgte Strategie zulassen. Die Balanced Scorecards des ersten Verfahrens sind in sich top-down-orientiert. Es ist aber nicht sichergestellt, dass die Balanced Scorecards der einzelnen Geschäftsbereiche alle gleichartig zur Erfüllung der Unternehmensstrategie beitragen. Die Balanced Scorecards des zweiten Verfahrens stellen nicht einmal sicher, dass ein Beitrag zur Strategie des eigenen Geschäftsbereichs geleistet wird.

Ein Vorteil einer bottom-up-orientierten Vorgehensweise ist, dass sie den Einstieg in eine SBSC erleichtern kann. Wie sich im Rahmen der Fallstudien immer wieder gezeigt hat, ist eine klare top-down Orientierung zwar prinzipiell sinnvoll, da sie eine gute Strategieorientierung ermöglicht. Sie setzt allerdings einen erheblichen zeitlichen Vorlauf, ein hohes Maß an Geduld und erhebliches Abstraktionsvermögen aller Teilnehmer voraus. Je länger der Entwicklungsprozess dauert, umso größer wird erfahrungsgemäß der Druck, „jetzt endlich“ zu einem Ergebnis zu kommen.

Da die Gefahr groß ist, dass ein top-down entwickeltes und umgesetztes Instrument, von den Mitarbeitern nicht richtig akzeptiert wird, bietet es sich an „top-down“ und „bottom-

up“ zeitversetzt miteinander zu verknüpfen (Gegenstromverfahren). Hierbei wird der strategische Input weiterhin top-down vorgegeben. Die Ziel- und Strategievorgaben des Top-Managements werden aber durch untere Managementebenen bottom-up ausgefüllt. Beispielsweise können für eine bis zu 20 Mitarbeitern große Abteilung, Leitung und Mitarbeiter in einem gemeinsamen Workshop eine SBSC entwickeln. Bei Geschäftsbereichen können sämtliche Ressortleiter mit der Bereichsleitung Teilnehmende der Workshops sein. Auf Unternehmensebene können Repräsentanten aus den verschiedenen Geschäftsbereichen beteiligt werden. Die entwickelte SBSC wird dann top-down kommuniziert und eingesetzt. Hierbei ist allerdings für die Akzeptanz bei den Mitarbeitern wichtig, dass dies nicht als „Postwurfsendung“ geschieht, wie im Falle eines Partnerunternehmens. Es muss sichergestellt sein, dass das Instrument und die aus Perspektive des Top Managements gewünschten Inhalte den betroffenen Mitarbeitern vorgestellt, erklärt und mit ihnen diskutiert werden.

Die Frage nach der top-down oder bottom-up Orientierung geht daher Hand in Hand mit der **Art und Weise der Einführung** einer SBSC. Es lassen sich hierbei zwei Arten möglicher Vorgehensweisen unterscheiden: Einerseits eine evolutorische Einführung und andererseits eine schlagartige Einführung („Big Bang“). Eine **evolutorische Einführung** bietet sich an, wenn bereits auf eine funktionierende Balanced Scorecard zurückgegriffen werden kann und ökologische und soziale Aspekte „nur“ in die bestehenden Perspektiven der Balanced Scorecard integriert werden sollen. In diesem Fall können die entsprechenden Aspekte anlässlich der Überarbeitungen der Scorecard berücksichtigt werden. Schwieriger stellt sich die Lage dar, wenn auf keine bestehende Balanced Scorecard aufgebaut werden kann. Eine allmähliche Einführung ist in diesem Fall nur schwer denkbar. In diesem Fall muss **schlagartig** eine Balanced Scorecard **eingeführt** werden und zeitgleich ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt werden. Dies heißt im Umkehrschluss außerdem, dass das Projekt höhere Anforderungen (u.a. Projektlaufzeit, Kosten) an alle Beteiligten stellt. Dies muss bereits beim Projektdesign bedacht werden.

11.5 Strukturelle Faktoren

Hemmende und fördernde strukturelle Faktoren bei der Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard ergeben sich im Wesentlichen aus dem Verhältnis zu anderen Managementinstrumenten und -prozessen, insbesondere im Umwelt- und Sozialmanagement, sowie aus der Aufbauorganisation des Anwendungsbereichs.

Wie das **Verhältnis zu anderen Managementinstrumenten** gestaltet werden soll, hängt davon ab, ob es eine Balanced Scorecard bereits gibt, in die ökologische und soziale Aspekte integriert werden sollen oder ob eine SBSC entworfen wird, die alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen von Anbeginn berücksichtigt. Bei der **Neuentwicklung** besteht die Möglichkeit, nicht nur Struktur und Inhalt der SBSC zu entwickeln, sondern

auch Fragen zu klären, wie das Instrument in den bestehenden Managementrahmen eingepasst werden soll. Hier ist die Beteiligung von Controllern sinnvoll, die einen guten Überblick über Zahl und Zweck der bislang verwendeten Systeme haben. Es ist ratsam, zu erörtern, welche davon durch die SBSC abgelöst werden können. Andernfalls resultiert ein Zusatzaufwand, der die Akzeptanz senkt. Es besteht die Gefahr, dass die SBSC nicht gelebt wird und irgendwann „zum 25. Berichtssystem des Unternehmens verkommt," wie eine Mitarbeiterin in einem Partnerunternehmen befürchtet. Existiert bislang kein Managementsystem, füllt die SBSC eine Lücke. Künftige SBSC-Projekte sollten daher großen Wert auf eine explizite und möglichst substituierende Verankerung im „Instrumentenkasten" des Organisationsbereichs legen, der die SBSC anwendet. Ist keine Substitution eines anderen Managementinstruments möglich, sollten zumindest die Zwecke und Aufgaben der einzelnen Instrumente klar definiert, abgegrenzt und verknüpft werden. In einem Partnerunternehmen hat das Controlling zu diesem Zweck eine Art Betriebsanleitung verfasst, die alle dort verwendeten Instrumente und ihre Funktion beschreibt.

Um das **Verhältnis zu anderen Managementprozessen** zu gestalten, ist zunächst zu klären, mit welchen Managementprozessen die SBSC verknüpft ist. Zum Ersten wird sie als Steuerungsinstrument in den Geschäftsprozessen verwendet. Zum Zweiten existieren Review-Prozesse, in denen sie – zumeist jährlich – überarbeitet wird. Zum Dritten laufen andere Prozesse wie Strategie- und Zielfindung, Budgetierung, Gehaltsfestlegung etc., die mit der Balanced Scorecard verknüpft sein sollten, um ihr entsprechendes Gewicht zu verschaffen. Es ist daher ebenfalls ein wichtiger struktureller Faktor für die Entwicklung einer SBSC, das Verhältnis der SBSC zu diesen Prozessen explizit zu klären. Welches Instrument wird „gelebt", wenn es in keinem Managementprozess verwendet wird und isoliert ist? Welches Strategieumsetzungsinstrument ist lebensfähig, wenn es nicht regelmäßig an die aktuelle strategische Situation angepasst wird?

Für die **Verwendung des Instruments** ist die Einbettung in die Steuerungsprozesse sowie eine regelmäßige Kennzahlenmessung und Berichterstattung (wochen-, monats- oder höchstens quartalsweise) sinnvoll. Dabei können die Erfassungsperioden je nach Kennzahl unterschiedlich sein. So misst bspw. ein Partnerunternehmen seine Umsätze monatlich, die Kundenzufriedenheit aber nur einmal jährlich. In einem anderen Partnerunternehmen werden dagegen alle Messungen nur halbjährlich bis jährlich durchgeführt. Die Akzeptanz der BSC ist dort gering, denn sie ist mit solchen Reportingzeiträumen im Alltag der Mitarbeiter nicht präsent. Zur Einbettung in die alltäglichen Steuerungsprozesse müssen der aktuelle Stand bzw. die Vorgaben der BSC Diskussionsgegenstand in turnusmäßigen Sitzungen und Ausschüssen sein können. Zudem sollten Manager und auch Mitarbeiter jederzeit Zugriff auf den aktuellen Stand haben. Hier kann eine intranet- oder netzwerkgestützte IT-Lösung helfen. Wie die Anwendungserfahrungen zeigen, muss es keine spezielle BSC-Software oder SAP sein, sondern es genügen auch die Office-Tools wie Excel oder PowerPoint. Darüber hinaus sollten sich die in der BSC formulierten Maßnahmen bspw. in Form von Projekten oder Zielen von Gruppen oder Mitarbeitern wiederfinden.

Für die **regelmäßige Anpassung** der Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen in der SBSC ist ein jährlicher Review-Prozess nötig. Dieser sollte noch in der allgemeinen **Planungsphase** stattfinden, in der Strategien und Ziele jeweils für das nächste Jahr überarbeitet und festgelegt werden. Entscheidend ist, dass Veränderungen von Zielen und Strategien in die BSC übernommen werden, also beide Prozesse miteinander verbunden werden. An die outputorientierte Strategie-, Ziel- und Vorgaben-Planung schließt sich der inputorientierte **Budgetierungsprozess** an, in dessen Rahmen bestimmt wird, über welche Budgets die einzelnen organisatorischen Einheiten im kommenden Geschäftsjahr verfügen. Die BSC muss hier vorgebende Größe sein, um akzeptiert zu werden. Wie wichtig schätzen Mitarbeiter die BSC ein, wenn die dort enthaltenen Vorgaben den Budget-Beschlüssen angepasst werden und nicht umgekehrt? Ein weiterer wichtiger struktureller Faktor ist die Kopplung der BSC mit den persönlichen Zielvereinbarungen von Mitarbeitern und den möglicherweise damit verknüpften **Leistungsanreizen** über Lohn und Gehalt. In keinem der Partnerunternehmen wurde dies bisher umgesetzt. Kombiniert mit Erfahrungen aus anderen Unternehmen setzt dies voraus, dass die BSC bereits als gereiftes und anerkanntes Managementinstrument existiert. Würde man diesen Schritt bereits im Zuge einer Ersteinführung machen, kämen zu den Status- und Leistungstransparenz-Ängsten (vgl. mikropolitische Faktoren) noch diejenigen um die Gehaltshöhe. Außerdem besteht die Gefahr eines erschwerten Reviews, denn Aspekte, die mit dem Gehalt verbunden sind, sind noch schwerer zu ändern. Folgende Abbildung veranschaulicht die Einbettung in die Managementprozesse.

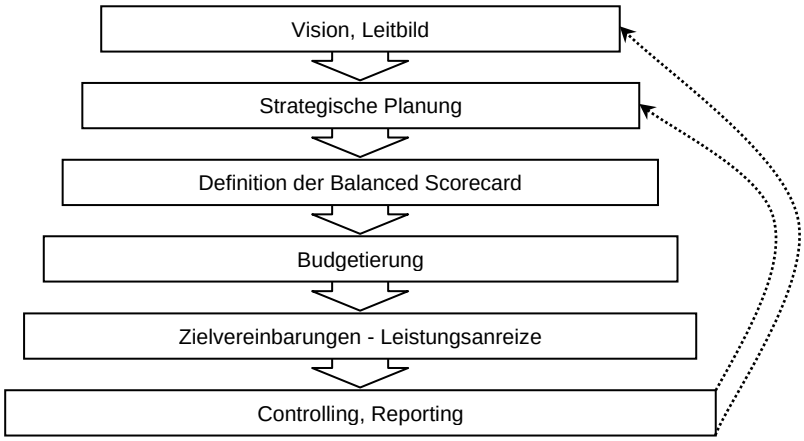


Abbildung 11-1: Die Einbettung der Balanced Scorecard in die Managementprozesse

Bei der Entwicklung der SBSC muss **zusätzlich das Umwelt- und Sozialmanagement** im Anwendungsbereich berücksichtigt werden. Dort werden spezielle Instrumente eingesetzt und es laufen spezielle Managementprozesse ab. Verbreitet sind hier Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001 oder EMAS (EG-Öko-Audit). Auch diese haben klar

definierte Controlling-Prozesse wie Planung von Strategien und Zielen (Umweltpolitik, Umweltprogramm), Ausführung, Kontrolle (interne Audits, Zertifizierungsaudits) und Berichterstattung (Umweltbericht, EMAS: Umwelterklärung, behördliche Berichtspflichten in Form von Abfall- und Emissionsbilanzen etc.). Es existieren vorgeschriebene Regelkreisläufe der kontinuierlichen Verbesserung. Weitere Managementsysteme wie SA 8000 für Soziales oder SIGMA für Nachhaltigkeit sind erst wenig verbreitet bzw. noch in Entwicklung begriffen. Die oben erläuterten Empfehlungen für die Verankerung der BSC im klassischen Management gelten analog auch für die Verankerung der SBSC im Umwelt- und Sozialmanagement. Sie sollte nicht als zusätzliches, auf ökologische und soziale Nachhaltigkeit ausgerichtetes Spezialinstrument eingesetzt werden, da sie sonst leicht als „fünftes“ Rad am Wagen“ erscheint. Ziel einer SBSC muss die Integration von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in die klassische BSC sein. Unabhängig davon, wie dies konzeptionell erfolgt – zuerst über die Entwicklung einer separaten SBSC, die dann integriert wird (gemäß Kapitel 3) oder über den Aufbau einer SBSC, in der alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen in einem Schritt integriert werden (gemäß Kapitel 2) – essenziell ist die Integration in das allgemeine Managementsystem. Mit der Entwicklung einer SBSC müssen daher die Umwelt- und Sozialmanager zwei meist parallel laufende Managementwelten zusammenführen. Dass dies nicht immer gelingt oder erwünscht ist, zeigt das Beispiel eines Partnerunternehmens. Dort ist sowohl das ISO 14001-System als auch die klassische BSC breit in der Organisation verankert. Es wurde beschlossen, beide Systeme parallel zu erhalten und auf eine Integration von Umwelt- und Gesellschaftsaspekten in die BSC zu verzichten.

11.6 Methodische Faktoren

In diesem Abschnitt werden die methodischen Erfahrungen bei der Entwicklung von SBSCs zusammenfassend diskutiert. Fünf zentrale methodische Faktoren sollen im Folgenden näher erläutert werden: Klärung der normativen und strategischen Vorgaben, Art und Anzahl der Ziele, Formulierung geeigneter Kennzahlen, Ableiten von Ursache-Wirkungsbeziehungen, Auswahl der Perspektiven und Aufbau der SBSC-Lösung.

Als erster methodischer Aspekt soll die **Klärung der normativen und strategischen Vorgaben** diskutiert werden. Für die Entwicklung einer SBSC ist sowohl eine **Vision** auf normativer Ebene als auch eine klare Strategie Voraussetzung für die Ableitung von Zielen. In einem Unternehmen wurde bspw. im Rahmen des Projekts eine Strategie im Hinblick auf die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung entwickelt, da dies für das weitere Vorgehen notwendig war. Wenn die Unternehmensvisionen und Strategien nur implizit vorliegen, ist deren Klärung und das Ableiten von strategischen Zielen ein zeitintensiver Prozess.

Daher empfiehlt es sich, zu Beginn eines SBSC-Projektes folgende normative Fragen zu klären: Inwiefern sind ökologische und soziale Themen in der Vision des Unternehmens verankert und inwiefern werden diese auch „gelebt“? Verfügt die Unternehmung über nachhaltigkeitsorientierte Strategien? Welchen Stellenwert nehmen nachhaltigkeitsbezogene Aspekte im Rahmen der wettbewerbsstrategischen Ziele ein? Wie wird das Konzept der Nachhaltigkeit durch das Unternehmen interpretiert?

Die Beantwortung der ersten beiden Fragen ist eine notwendige Vorbedingung für die Entwicklung einer SBSC. So brachte eine Workshop-Teilnehmerin aus dem Controlling aus ihrer Sicht das Problem wie folgt auf den Punkt: „Was wissen wir denn intern über das, was wir wollen und was unsere Ziele sind – selbst intern haben wir das Problem, dass Strategien und Visionen nicht explizit vorliegen.“ Fehlt eine solche **explizite Vision**, so sind die Mitarbeiter in der Linie im wahrsten Sinne des Wortes orientierungslos: Sie wissen nicht genau, wofür das Unternehmen aus Nachhaltigkeitssicht steht, wofür es eintritt und welche Ziele es verfolgt (vgl. Kaptein 1998, 147). Zwar nutzte eine Unternehmung im Projekt die „Gunst der Stunde“, im Verlauf des Projekts, eine EHS-Politik und damit den Stellenwert ökologischer, sozialer Aspekte zu definieren. Jedoch gilt es zu bedenken, dass eine nachträglich „aufgesetzte“ Vision den Keim in sich trägt, nicht „gelebt“ zu werden. Ein solches „Lippenbekenntnis“ (Dyllick 2002) kann den gewünschten Effekt, Vertrauen in der Öffentlichkeit herzustellen, unter Umständen auch unterlaufen, indem öffentliche Versprechungen abgegeben werden die nicht eingehalten werden können.

In einigen Unternehmen bestand **grundsätzlich Klärungsbedarf** im Hinblick auf das Konzept der Nachhaltigkeit. So war einigen Workshop-Teilnehmern dieses Konzept gänzlich unbekannt bzw. nur im Sinne der Verwendung in der Finanzwelt (z.B. ‚nachhaltige Umsatzsteigerung‘ oder ‚nachhaltiger Unternehmenserfolg‘) geläufig. Lag eine explizite Vision mit Aussagen zu Aspekten der Nachhaltigkeit vor, konnte in der Arbeitsgruppe rascher ein Konsens über die relevanten Zielsetzungen im Umwelt- und Sozialbereich hergestellt werden. Das Ableiten von strategischen Zielen war deshalb auch weniger zeitintensiv als in jenen Unternehmen, in denen keine entsprechende Vision vorlag.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass am Anfang die Bereitschaft der Unternehmensleitung stehen muss, sich grundsätzlich auf ein Nachhaltigkeitsmanagement einzulassen.[3] Dies konkretisiert sich in der Vision und den Strategien der Unternehmung. Liegt diese Unterstützung des Top Managements vor, bietet die SBSC das methodische Instrumentarium, Nachhaltigkeitsaspekte in das Management eines Unternehmens zu integrieren. Die Projekterfahrung bestätigt, dass die SBSC ein geeignetes Instrument zur Umsetzung von Strategien in die operativen Unternehmensprozesse ist. Insofern ist sie ein **Vehikel**

[3] Dyllick & Hamschmidt (2000, 96) stellten auf Basis einer empirischen Untersuchung die Notwendigkeit der Unterstützung der Unternehmensleitung und das Vorhandensein klarer Strategien als wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung eines Umweltmanagementsystems heraus.

zur Integration von nachhaltigkeitsbezogenen Aspekten in die Kernprozesse von Unternehmen. Sie bietet dem Praktiker jedoch keine Hilfestellung im Hinblick auf die Festlegung der normativen bzw. strategischen Ausrichtung des Unternehmens und macht die Definition von Geschäftbereichsstrategien sowie von Umwelt- und Sozialstrategien bzw. einer Nachhaltigkeitsstrategie auch nicht verzichtbar.

Die Frage nach der **Art und Anzahl der Ziele** stellt einen weiteren bedeutenden methodischen Faktor bei der Entwicklung einer SBSC dar. Kaplan und Norton (1997, 156ff) unterscheiden zwischen strategischen und diagnostischen Kennzahlen. Sie empfehlen nur jene Kennzahlen zu integrieren, die auf eine Verbesserung der Wettbewerbsposition abzielen. Gleichzeitig müssen aber diagnostische Kennzahlen wie bspw. die Summe der Forderungsausfälle p.a. oder die Fehlquote der Mitarbeiter weniger aus wettbewerbsstrategischen, denn aus Gründen der langfristigen Existenzsicherung fortlaufend ermittelt und überwacht werden. Daher stellt sich die Frage, ob diagnostische Kennzahlen neben den strategischen auch in die SBSC aufgenommen werden sollen?

Die Erfahrungen in den Fallstudien hierzu waren sehr unterschiedlich.[4] Einerseits waren die Übergänge zwischen diagnostischen und strategischen Kennzahlen fließend, wie sich bspw. am Ziel „Gewährleistung der Rechtssicherheit“ aufzeigen lässt. Obwohl dies eher als eine alltägliche Routineaufgabe und nicht als ein wettbewerbsstrategisches Ziel anzusehen ist, wurde es in einigen Fällen dennoch als ein wichtiges strategisches Ziel eingestuft. In solchen Fällen wurde die Balanced Scorecard eher als ein Gefäß aufgefasst, in das alle wichtigen Ziele des jeweiligen Bereichs eingeordnet wurden, unabhängig davon, ob es sich dabei tatsächlich um strategische Ziele handelte, die also einen wünschenswerten Soll-Zustand bezeichnen oder auch um Ziele, welche wichtige Aufgaben betreffen.

In anderen Unternehmen wurde systematisch und intensiv über die Einstufung aller Umwelt- und Sozialaspekte in Form strategischer oder diagnostischer Kennzahlen diskutiert, um so zu einer klaren Abgrenzung des Inhalts der SBSC zu gelangen. Die SBSC wurde hier klar als ein Instrument zur Bündelung und kausalen Verknüpfung der strategisch relevanten ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele gesehen. Eine solche Fokussierung auf die strategische Relevanz führt jedoch häufig dazu, dass gerade auf der oberen Unternehmensebene nur wenige ökologische und soziale Aspekte in der SBSC auftauchen. Dies führte in einem Unternehmen explizit zu dem Wunsch, eine abgeleitete Balanced Scorecard für die Umweltabteilung des Pilotbereichs zu entwickeln, um so auch untergeordnete und diagnostische Faktoren mit der BSC-Methodik abbilden zu können.

Eine andere Frage betrifft die Anzahl Kennzahlen, die in einer SBSC enthalten sein sollen. Die Formulierung einer SBSC macht grundsätzlich eine Konzentration auf eine

[4] Diese Unterschiede sind zum einen auf ein unterschiedliches Verständnis der jeweiligen strategischen Relevanz einzelner Ziele bzw. Kennzahlen in den Unternehmen zurück zu führen. Zum anderen spielt es an diesem Punkt wohl auch eine Rolle, welchem der oben dargestellten konzeptionellen Ansätze gefolgt wurde.

überschaubare Anzahl von Zielen erforderlich („twenty is plenty“). Die Notwendigkeit der Zielreduktion kann anschaulich mit Hilfe eines Luftballon-Spiels verdeutlicht werden: Hierbei symbolisieren 20 aufgeblasene Luftballons eine entsprechende Anzahl an Zielen. Aufgabe der im Kreis aufgestellten Gruppe ist es, gemeinsam alle 20 Luftballons in der Luft zu halten. Jeder zu Boden gefallene Ballon steht für ein Ziel, das man aus den Augen verloren hat. Schnell und einprägsam zeigt sich damit, dass es sinnvoller ist, wenige Ziele zu definieren und diese dafür stetig zu verfolgen. Nach diesem Spiel haben die Mitarbeiter in einem Partnerunternehmen bspw. ihre ursprünglich etwa 30 Ziele auf acht konsolidiert.

Ein weiterer zentraler methodischer Aspekt ist die **Formulierung geeigneter Kennzahlen**. Nicht immer war die Formulierung geeigneter Kennzahlen in den Partnerunternehmen erwünscht. So wurde in einem Fall bspw. die Relevanz mitarbeiterbezogener Kennzahlen als unbedeutend eingestuft, da das Personalmanagement eher nach qualitativen Aspekten erfolge. Auch kann die Definition aussagekräftiger Einflusskennzahlen in stark budgetgeführten Unternehmen problematisch sein, wenn auf Hilfsgrößen (wie z.B. Aufwand oder Mann-Tage) zurückgegriffen wird. Diese lassen in der Regel nur einen indirekten Schluss auf das gewünschte Ergebnis zu. Daher wurde in solchen Fällen ein „Platzhalter“ in der SBSC bewusst in Kauf genommen.

Das Ableiten geeigneter Kennzahlen stieß zudem an **methodische Grenzen und Probleme**. Zentrale Kriterien zur Formulierung geeigneter Kennzahlen sind die grundsätzliche Operationalisierbarkeit von Zielen, deren Aussagekraft bzw. Messbarkeit sowie deren Beeinflussbarkeit durch den jeweiligen Unternehmensbereich. In eher kreativen tätigen Unternehmensbereichen wie bspw. Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, die nicht im gleichen Maße der **Operationalisierung** zugänglich sind wie z.B. der Produktionsbereich, bereitet es Mühe sinnvolle Kennzahlen abzuleiten. In zahlreichen Fällen führten Schwierigkeiten bei der Formulierung geeigneter Kennzahlen für „weiche“ Aspekte dazu, dass diese auf der Ebene der Kennzahlen und Maßnahmen einfach übergangen wurden. Ein Projektmitarbeiter, der nach der Aussagekraft von Kennzahlen befragt wurde, fügte kritisch hinzu: „Kennzahlen bzw. die Quantifizierung von weichen Faktoren können immer nur einen kleinen Teil der Wirklichkeit erfassen und beinhalten damit bei ihrer Auswahl, bei der Festlegung der Erhebungsmethode und oft auch bei der praktischen Umsetzung grundsätzlich die Gefahr der Schönrechnerei.“ Ein anschauliches Beispiel zu Problemen der Erfassbarkeit und Messbarkeit weicher Faktoren lieferte die Diskussion um den kritischen Erfolgsfaktor „Aktive Interessenvertretung des Umwelt- und Ressourcenziels“ in einem Unternehmen. Die ergebnislose Diskussion verschiedener Vorschläge (z.B. Anzahl der Telefonate mit Presse und Behörden oder Zahl der Mitarbeiter in Gremien und Verbänden) führte schließlich dazu, dass das Ziel aufgrund seiner schweren Messbarkeit grundsätzlich infrage gestellt wurde.

Eng verbunden mit der Messbarkeit sind Aspekte der **Aussagekraft von Kennzahlen**. So ergaben sich in einigen Partnerfirmen interessante Diskussionen über die Aussagekraft von Kennzahlen für ökologische und soziale Ziele. Neben der schwierigen Erfas-

sung weicher Faktoren, spielten hier vor allem Aspekte wie die Zeitnähe der Informationen oder die Sinnhaftigkeit der Kennzahlen selbst eine Rolle. Dabei wurde auch die Gefahr der Einführung von „Kennzahlen um der Kennzahlen willen" diskutiert. Zur Generierung geeigneter Kennzahlen erschien es in einigen Unternehmen als besonders wichtig, Effizienzkennzahlen zu bilden, d.h. bspw. die jeweiligen Stoff- bzw. Energieflüsse in Relation zum Output zu sehen (z.B. Transportkosten/Umsatz), um deren Aussagekraft im betrieblichen Kontext zu gewährleisten. Kennzahlen unterliegen ferner mikropolitischen Prozessen (etwa bei der Messung der Qualität des Verhältnisses zum Betriebsrat) oder taktischen Verzerrungen. Solche Verzerrungen ergeben sich z.B. bei der Kennzahl „Anzahl der Innovationsprojekte, an denen gearbeitet wird", da die Verantwortlichen naturgemäß ihren Ergebnisbeitrag gut darstellen und zu möglichsten hohen Messwerten gelangen möchten.

Ein wichtiger Aspekte ist die **Beeinflussbarkeit** von Kennzahlen durch den jeweiligen Bereich. Dies kann durch organisatorische oder technische Aspekte bestimmt sein. Schwierigkeiten der Beeinflussbarkeit rühren oft bspw. daher, dass die Zielerreichung auch von anderen Bereichen abhängt. So wurde die Kennzahl „Abschneiden bei Nachhaltigkeitsratings" als Einflusskennzahl verworfen, da das Rating-Ergebnis auch von der Unterstützung durch andere Bereiche abhängt. In einem anderen Unternehmen wurde als eine Ergebniskennzahl für das Ziel „Entwickeln von innovativen Problemlösungen" die „Anzahl der erteilten Patente" diskutiert. Die Kennzahl wurde jedoch als nicht aussagekräftig beurteilt, da das interne Patentwesen aufgrund beschränkter Kapazitäten nur in der Lage ist, im Durchschnitt ca. fünf Patente pro Jahr und Forschungsfeld anzumelden. Deshalb ist die „Zahl der angemeldeten Patente" p.a. eher konstant und durch das unternehmensinterne Patentwesen limitiert.

Die Beeinflussbarkeit von Kennzahlen kann ferner durch **technische Restriktionen** gekennzeichnet sein. So zeigte sich bei einem Unternehmen, dass eine Reduktion der Mengen belasteter Abwässer in Kubikmetern je Anlage über die Reduktion der Menge des durchfließenden Wassers technisch nicht möglich war. Wenn auch Daten wie Energie- oder Papierverbräuche als Indikator für den Grad des Engagements der Mitarbeiter aufschlussreich sein können, so sind diese aber zum Teil schwierig zu erheben und zuzuordnen (bspw. Energieverbrauch je Verwaltungsmitarbeiter). Es wäre zwar grundsätzlich möglich, die gesamten Stromkosten am jeweiligen Unternehmensstandort auf die einzelnen Mitarbeiter umzulegen und um den Verbrauch der Anlagen im Betrieb zu bereinigen. Eine solche Erhebung, so die Erklärung der Firmenvertreter, sei jedoch technisch nicht immer möglich und wohl auch kaum ökonomisch sinnvoll.

In den Kennzahlendiskussionen wurde vielfach eine grundlegende Skepsis und ablehnende Haltung gegenüber Kennzahlen deutlich. So wurde bspw. in einem Fall die Messung von Energiekosten abgelehnt, da diese zu großen Preisschwankungen unterliegen würden. Gegen den Vorschlag, den physikalischen Verbrauch zu messen, wurde ins Feld geführt, es gäbe nicht genug Stromzähler. Der nächste Vorschlag, dann den Gesamtverbrauch absolut oder pro Mitarbeiter zu messen, wurde abgelehnt, da er zu sehr von den

Produktionsschwankungen abhängig sei. Hier zeigt sich, dass Fragen der Messbarkeit, Erfassbarkeit, Beeinflussbarkeit von Kennzahlen immer auch grundsätzliche Argumente gegen eine Messung überhaupt liefern. Dies kann nicht übersehen werden.

Das **Ableiten von Ursache-Wirkungsbeziehungen** stellt ein zentrales Merkmal einer Balanced Scorecard dar (vgl. Wall 2001). Diese Kausalzusammenhänge zeigen den Zusammenhang zwischen den verschiedenen Zielen in der SBSC auf und machen so die Annahmen transparent, die der Strategie zugrunde liegen. Diese Ursache-Wirkungsbeziehungen werden in Form einer Übersicht **(Strategy Map)** veranschaulicht.

Eine Gefahr besteht in der Überfrachtung der Strategy Map, die so an **Übersichtlichkeit** verliert. Obwohl Ursache-Wirkungsbeziehungen einen wertvollen Beitrag zur Zusammenfassung und Verknüpfung der Überlegungen leisten, kann das dabei entstehende Bild verwirrend wirken, wenn zu viele Beziehungen erfasst werden. Um die Strategy Map auch im praktischen Einsatz noch verstehen zu können, sollte deshalb die Zahl der Verknüpfungen gering gehalten werden. Eine Hilfestellung bietet hier die Unterscheidung von starken und schwachen Zusammenhängen. Um das Ergebnis übersichtlich zu halten, wurden am Ende oft nur die starken Zusammenhänge dargestellt.

Die Strategy Map spiegelt zudem die **relative Bedeutung der jeweiligen Ziele** wider: Je mehr Einflüsse von einem bestimmten Ziel ausgehen, desto bedeutsamer ist es. Jene Ziele können als zentrale Zielsetzungen des Unternehmens angesehen werden, die von einer Vielzahl weiterer Zielsetzungen beeinflusst werden. Die Tatsache, dass sich viele strategische Ziele nur schwer auf wenige Einflussfaktoren zurückführen lassen, bestimmt die Unübersichtlichkeit der SBSC: Werden alle Einflussfaktoren abgebildet, so leidet die Übersichtlichkeit und Handhabbarkeit der SBSC.

Bei der Herleitung von Ursache-Wirkungsbeziehungen ergeben sich interessante Diskussionen um bestehende **Zielkonflikte**. Kaplan und Norton stellen in erster Linie Zielkomplementaritäten dar, jedoch keine Konflikte. Zielkonflikte wurden aber von den Praxispartnern als wichtig beurteilt, um die strategischen Engpassfaktoren zur Erreichung bestimmter Ziele sichtbar zu machen. In der Strategy Map wurden sowohl komplementäre als auch konfligierende Zusammenhänge zwischen einzelnen Zielen aufgezeigt. Somit stellt die SBSC eine geeignete Methodik dar, um auch die Zielkonflikte und Dilemma-Situationen zwischen den einzelnen Dimensionen der Nachhaltigkeit aufzuzeigen.

Zu klären ist schließlich die Frage der **Anordnung der Perspektiven im Rahmen** der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge: Soll eine Vierfelder-Matrix oder eine hierarchische Anordnung gewählt werden? Soll ein **Kausalnetz** dargestellt werden oder eine **kausale Kette**, bei der man „unten“ beginnend in der Mitarbeiterperspektive eine Wirkungskette entwickelt, die „oben“ in der Finanzperspektive endet? Hier sollte unserer Erfahrung nach eine unternehmensindividuelle Lösung gefunden werden, mit der sich die Beteiligten identifizieren können.

Als Ergebnis der Identifikation strategisch relevanter Unternehmensaspekte und der Formulierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen ergibt sich die Architektur einer SBSC.

Dabei stehen die **Auswahl der Perspektiven** und der **Aufbau der SBSC-Lösung** im Mittelpunkt. Die beteiligten Firmen kamen bezüglich der Auswahl und Priorisierung der Perspektiven zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Dies bestätigt die Einsicht aus der Literatur, dass BSC-Lösungen individuell an die strategischen Gegebenheiten eines Unternehmens angepasst werden müssen.

Am Anfang müssen die **Ziele den einzelnen Perspektiven** zugeordnet werden. Häufig wurde der Sinn dieses Arbeitsschritts in Frage gestellt. Genauso häufig wurde dadurch den Beteiligten jedoch klar, in welchen Bereichen – sei es Kunden, Mitarbeiter oder Finanzen – noch Lücken waren, sozusagen „weiße Flecken" auf der Strategy Map. So fiel den Mitarbeitern in einem Unternehmen bspw. auf, dass strategisch bedeutsame Anspruchsgruppen wie Kunden oder Anteilseigner noch nicht durch ein explizites Ziel berücksichtigt waren. Demzufolge wurden in die Finanz- und Kundenperspektive entsprechende Ziele aufgenommen.

In den meisten Fällen wurde die ursprüngliche Architektur (d.h. die Auswahl und Priorisierung der Perspektiven) der BSC nach Kaplan und Norton im Hinblick auf die Spezifika des jeweiligen Pilotbereiches angepasst. In manchen Fällen wurde eine **zusätzliche Perspektive** („Nicht-Markt-" bzw. „Gesellschaftsperspektive") aufgenommen, je nachdem, ob strategisch relevante Aspekte im nicht-marktlichen bzw. gesellschaftlichen Bereich für den betreffenden Pilotbereich besonders relevant waren. Andere Firmenpartner verzichteten auf eine zusätzliche Perspektive. Bei einem Unternehmen wurde bspw. eine eigene Innovationsperspektive eingefügt, da das „Entwickeln von innovativen Problemlösungen" eine herausragende strategische Bedeutung hat. Es lassen sich auch einzelne Perspektiven wie bspw. die Kunden- und Innovationsperspektive zusammenfassen, da beide Perspektiven und ihren jeweiligen Zielsetzungen kundenorientiert sind und sich damit sinnvoll ergänzen.

Als flexibel erwies sich die SBSC auch im Hinblick auf eine **Erweiterung** ursprünglich intern ausgerichteter Perspektiven wie der Prozess- bzw. Lern- und Entwicklungsperspektive um eine unternehmensexterne Dimension. In einem Unternehmen erschien eine Erweiterung der Prozessperspektive um Lieferantenaspekte sinnvoll, da sich das Unternehmen von einem Produktionsbetrieb zu einem industriellen Dienstleister gewandelt hatte und damit die wertschöpfenden Tätigkeiten auf eine Vielzahl von unternehmensexternen Partnern verteilt hat, die stärker in die unternehmensinternen Prozesse eingebunden werden mussten. In ähnlicher Weise wurde die Lern- und Entwicklungsperspektive um unternehmensexterne Organisationsformen erweitert.

Die Klärung des Stellenwerts der **einzelnen Perspektiven** innerhalb der Architektur der SBSC ist sowohl methodisch als auch inhaltlich interessant. Zentral erschien hier bei einigen Unternehmen bspw. die Frage, welchen Stellenwert die Gesellschaftsperspektive einnehmen sollte. Während die meisten Firmenpartner die **Finanzperspektive** als „oberste" Perspektive in der BSC-Hierarchie ansahen, wurde bei einem Projektpartner die **Kundenperspektive** als „oberste" Perspektive festgelegt, da die Kunden die Hauptanspruchsgruppe darstellen und das wichtigste „Produkt" des Bereichs in der Entwicklung

von Innovationen besteht. An zweiter Stelle wurde die Gesellschaftsperspektive positioniert. Die folgende Formulierung eines Teilnehmers bringt die Diskussion auf den Punkt: „Ziel unseres Bereiches ist es ja, die Kunden und nicht die Gesellschaft zufrieden zu stellen."

Wenn auch die **Nicht-Markt- bzw. Gesellschaftsperspektive** in vielen Fällen eine zentrale Bedeutung innerhalb der jeweiligen BSC einnimmt, so wurde sie gegenüber der Kunden- bzw. Finanzperspektive letztlich als untergeordnet beurteilt. Eine Unterordnung der Nicht-Markt- bzw. Gesellschaftsperspektive unter die Finanzperspektive bedeutet, dass alle in der jeweiligen Nicht-Markt- bzw. Gesellschaftsperspektive aufgeführten ökologischen bzw. sozialen Ziele der Erreichung übergeordneter Absatz- oder Rentabilitätsziele dienen. Insofern sind ökologische und soziale Aspekte letztlich als instrumentell für die Erreichung ökonomischer Ziele zu beurteilen und stellen eine Voraussetzung für die Erreichung ökonomischer Ziele dar. Bei einigen Unternehmen führte die Diskussion dieser Perspektiven erst dazu, dass die Projektpartner klar ‚Farbe bekennen' und den Stellenwert gesellschaftsbezogener Zielsetzungen aus ihrer Sicht darlegen mussten. „Ich würde die BSC, in dem Umfeld, in dem wir uns bewegen, nicht umdrehen und die Gesellschaftsperspektive nach oben stellen. Die Gesellschaft ist im Ausgangspunkt Mittel zum Zweck."

Abkürzungsverzeichnis

ASV	Axel Springer Verlag
BDI	Bundesverband der deutschen Industrie
BImSchG	Bundesimmissionsschutzgesetz
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BSC	Balanced Scorecard
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland
BWB	Berliner Wasserbetriebe
CMER	Center for the Management of Environmental Resources am INSEAD, Frankreich
CEPAA	Council on Economic Priorities Accreditation Agency
BZ	Berliner Zeitung
COSY	Company-oriented Sustainability
CSM	Center for Sustainability Management der Universität Lüneburg
CSR	Corporate Social Responsibility
DL	Dienstleistungen
EBIT	Earnings before interest and taxes
EFQM	European Foundation for Quality Management
EHS	Environment, Health and Safety (Umwelt, Gesundheit, Sicherheit)
EMAS	Environmental Management and Audit Scheme
EMAS-VO	EG-Verordnung Nr. 1836/93
EMS	Environmental Management System (Umweltmanagementsystem)
EVA	Economic Value Added
F&E	Forschung und Entwicklung
F_2	Fluor

FCF	Free Cash Flow
FHG	Flughafen Hamburg GmbH
FOX	Fokus-Index
FSC	Forest Stewardship Council
GRI	Global Reporting Initiative
HSE	Health Safety and Environment (Gesundheit, Sicherheit und Umwelt)
INA-Netzwerk	zentrale Informations- und Kommunikationsplattform des Begleitprozesses zum BMBF-Förderschwerpunkt „Betriebliche Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften“
INSEAD	Institut Européen d'Administration des Affaires
ISO 14001	Standard 14001 zum Umweltmanagement der International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologien
IWÖ	Instituts für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen, Schweiz
KF	Konzernforschung
LCA	Life Cycle Assessment
MSC	Marine Stewardship Council
MTBF	main time between failures
M-, W-; E- & CO_2-Effizienz	Material-, Energie-, Wasser- und CO_2-Effizienz
NF_3	Stickstofftrifluorid
NGO	Nicht-Regierungsorganisation (Non-Governmental Organization)
NN	Novo Nordisk
ÖBU	Vereinigung ökologisch bewusster Unternehmen
PLA	Produktlinienanalyse
PVC	Polyvinylchlorid
RONA	Return on Net Assets
RQ	Reputation Quotient
SA 8000	Social Accounting Standard 8000

SBSC	Sustainability Balanced Scorecard
SF_6	Schwefelhexafluorid
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SIGMA	Sustainability: Integrated Guidelines for Management
SR	Stakeholder Relations
SSU	Shared Services Unit
STEP	Strategic Task Force for Environmental Protection
SU	Stabsstelle „Umweltschutz“
TBL	Triple Bottom Line
TE	Technische Entwicklung
Telia NL	Telia Nära Linköping Geschäftseinheit der Telia AB, schwedischer Unternehmen der drahtlosen Telekommunikationsindustrie
UBA	Umweltbundesamt
UMA	Umweltmarkenausschuss
UMS	Umweltmanagementsystem
UStatG	Umweltstatistikgesetz
VM	Virtual Meetings
VOCs	Volatile Organic Compounds
VP	Vice President
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (World Commission on Environment and Development)

Literaturverzeichnis

Atkinson, G., Measuring Corporate Sustainability, Journal of Environmental Planning and Management, 43(2), S. 235-252, 2000.

Arnold, W., Freimann, J. und Kurz, R., Vorüberlegungen zur Entwicklung einer Sustainable Balanced Scorecard, UmweltWirtschaftsForum, 9(4), S. 74-79, 2001.

Barbier, E., The Concept of Sustainable Economic Development, Environmental Conservation, 14(2), S. 101-110, 1987.

Baumast, A. und Dyllick, T. (Hrsg.), Umweltmanagement-Barometer 2001, IWÖ-Diskussionspapier Nr.93, St. Gallen 2001.

Beck, U., Risikogesellschaft – Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt a.M. 1986.

Belz, F., Integratives Öko-Marketing: Erfolgreiche Vermarktung ökologischer Produkte und Leistungen, Wiesbaden 2001.

Bennett, M. und James, P., Sustainable measures: evaluation and reporting of environmental and social performance, Sheffield 1999.

Berkhout, F.; Hertin, J.; Azzone, G.; Carlens, J.; Drunen, M.; Jasch, C.; Noci, G.; Olsthoorn, X.; Tyteca, D.; Van Der Woerd, F.; Wagner, M.; Wehrmeyer, W. und Wolf, O., Measuring the Environmental Performance of Industry (MEPI) - Final Report, Brighton 2001.

Bieker, T.; Dyllick, T.; Gminder, C.-U. und Hockerts, K., Towards a Sustainability Balanced Scorecard - Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy, Conference Proceedings of Business Strategy and the Environment 2001 in Leeds, S. 22-31, 2001a.

Bieker, T.; Dyllick, T.; Gminder, C.-U. und Hockerts, K., Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer Sustainability Balanced Scorecard – Forschungsmethodische Grundlagen und erste Konzepte, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 94, St. Gallen 2001b.

Bieker, T.; Gminder, C.-U.; Hahn, T. und Wagner, M., Unternehmerische Nachhaltigkeit umsetzen: Welchen Beitrag kann die Balanced Scorecard dazu leisten?, Ökologisches Wirtschaften, (5), S. 28-30, 2001c.

Black, F. und Scholes, M. S., The pricing of options and corporate liabilities, Journal of Political Economy, 81(May/June), S. 633-654, 1973.

Blumberg, J.; Korsvold, Å. und Blum, G., Environmental Performance and Shareholder Value, Geneva 1997.

BMU und BDI (Hrsg.) und Schaltegger, S.; Kleiber, O. und Müller, J., unter Mitarbeit von Herzig, C., Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung, Bonn 2002.

BMU und UBA – Bundesumweltministerium/ Umweltbundesamt (Hrsg.), Handbuch Umweltkostenrechnung, München 1996.

BMU und UBA, Leitfaden Betriebliche Umweltkennzahlen, Berlin 1997.

BMU und UBA – Bundesumweltministerium/ Umweltbundesamt (Hrsg.), Handbuch Umweltcontrolling, 2. Aufl., München 2001.

Bone-Winkel, M., Politische Prozesse in der Strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden 1997.

Botschen, S., persönliche Kommunikation, 20.02.2002.

Brown, M.G., Keeping Score, New York 1996.

Brühl, W.; Ebinger, F. und Ewen, C., Die Kooperation zwischen der Hoechst AG und dem Öko-Institut - „Hoechst Nachhaltig“, in: Fichter, K. und Schneidewind, U. (Hrsg.), Schritte zum nachhaltigen Unternehmen, Berlin, Heidelberg, New York 1998.

Bruhn, M., Sozio- und Umweltsponsoring: Engagements von Unternehmen für soziale und ökologische Aufgaben, München 1990.

Bruhn, M., Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Einsatz, 3. Aufl., Frankfurt a.M., Wiesbaden 1998.

Bruhn, M., Relationship-Marketing: Neustrukturierung der klassischen Marketinginstrumente durch eine Orientierung an Kundenbeziehungen, in: Grünig, R. (Hrsg.), Strategisches Management und Marketing: Festschrift für Prof. Dr. Richard Kühn zum 60. Geburtstag, S. 189-218, Bern 1999.

Budäus, D., Sozialbilanzen - Ansätze gesellschaftsbezogener Rechnungslegung als Ausdruck einer erweiterten Umweltorientierung?, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 47(3), S. 183-202, 1977.

Bühner, R. und Akitürk, D., Die Mitarbeiter mit einer Scorecard führen, Harvard Business Manager, (4), S. 44-53, 2000.

BUND und Misereor, Zukunftsfähiges Deutschland: ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung, Basel 1995.

Burke, L. und Logsdon, J., How Corporate Social Responsibility Pays Off, Long Range Planning, 29(4), S. 495-502, 1996.

Burritt, R.; Hahn, T. und Schaltegger, S., Towards a Comprehensive Framework for Environmental Management Accounting: Links Between Business Actors and Environmental Management Accounting Tools, Australian Accounting Review, S. 39-50, 2002.

Butz, C. und Plattner, A., Nachhaltige Aktienanlagen: Eine Analyse der Rendite in Abhängigkeit von Umwelt- und Sozialkriterien, Basel 1999.

Callens, I. und Tyteca, D., Towards Indicators of Sustainable Development for Firms: A Productive Efficiency Perspective, Ecological Economics, 28(1), S. 41-53, 1999.

CCC - Clean Clothes Campaign, Informationen von der Homepage auf: http://www.cleanclothes.org/companies.htm am 06.06.2002.

CEFIC, Responsible Care - Health, Safety and Environmental reporting guidelines, Brussels 1998.

CEPAA, Social Accountability 8000 (SA8000), (www.cepaa.org/sa8000.htm on 02.02.2001), 1998.

CGB - Coordination gegen Bayer-Gefahren, Informationen von der Homepage auf: http://www.cbgnetwork.org am 06.06.2002.

Charter, M. und Tischner, U. (Hrsg.), Sustainable Solutions: Developing Products and Services for the Future, Sheffield 2001.

Clarkson, M., A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, 20(1), S. 92-117, 1995.

Clausen, J. und Kottmann, H., Umweltkennzahlen im Einsatz für das Benchmarking, 1999.

Copeland, T. E.; Koller, T. und Murrin, J., Unternehmenswert: Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung, Frankfurt a.M. 1993.

Cox, J. C. und Rubinstein, M., Options markets, Englewood Cliffs (N.J.) 1985.

Creusen, U. und Salfeld, A., Balanced Scorecard als Instrument zum Aufbau von lernenden Netzwerken - dargestellt anhand des Franchisesystems OBI, in: Ahlert, D. (Hrsg.), Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, S. 237-257, 2001.

Czymmeck, F. und Faßbender-Wynands, E., Die Bedeutung der Balanced Scorecard im Rahmen eines auf Kennzahlen basierenden Umwelt-Controlling, Arbeitsbericht Nr. 6, Köln 2001.

Deegen, T., Ansatzpunkte zur Integration von Umweltaspekten in die „Balanced Scorecard“, Lüneburg 2001.

DeSimone, L. und Popoff, F., Eco-Efficiency: The Business Link to Sustainable Development, Cambridge 1997.

Diaz Guerrero, A., Analysis of the implementation of a Sustainability Balanced Scorecard at Hamburg Airport: Application of performance indicators to selected causal chains, Hamburg 2002.

Diekmann, A. und Preisendörfer, P., Umweltbewusstsein, ökonomische Anreize und Umweltverhalten, Schweizerische Zeitschrift für Soziologie, 17, S. 207-231, 1991.

Dieren, W. v.; Köhne, A. und Club of Rome, Mit der Natur rechnen: der neue Club-of-Rome-Bericht, vom Bruttosozialprodukt zum Ökosozialprodukt, Basel 1995.

DiMaggio, P. und Powell, W., The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, American Sociological Review, 48(April), S. 147-160, 1983.

Dinkelbach, W. und Rosenberg, O., Erfolgs- und umweltorientierte Produktionstheorie, 3. neubearb. und erw. Aufl., Berlin 2000.

Dixit, A. K. und Pindyck, R. S., Investment under uncertainty, Princeton (N.J.) 1994.

Domsch, M.; Kleiminger, K. und Sticksel, P., Umweltorientierte Personalentwicklung, in: Weber, J. (Hrsg.), Umweltmanagement. Aspekte einer umweltbezogenen Unternehmensführung, S. 97-123, Stuttgart 1997.

Dowling, J. und Pfeffer, J., Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior, Pacific Sociological Review, 18(1), S. 122-136, 1975.

Dyckhoff, H. und Ahn, H., Produktentstehung, Controlling und Umweltschutz: Grundlagen eines ökologieorientierten F&E-Controlling, Heidelberg 1998.

Dyllick, T., Management der Umweltbeziehungen, Wiesbaden 1989.

Dyllick, T., Ökologisch bewusste Unternehmungsführung: Bausteine einer Konzeption, Die Unternehmung, 46(6), S. 391-413, 1992.

Dyllick, T., Nachhaltigkeit ist noch allzu oft ein Lippenbekenntnis, Interview mit Thomas Dyllick, Wasser Boden Luft Umwelttechnik, 38. (Jan./Feb), S. 6-8, 2002.

Dyllick, T.; Belz, F.; Hugenschmidt, H.; Koller, F.; Laubscher, R.; Paulus, J.; Sahlberg, M. und Schneidewind, U., Ökologischer Wandel in Schweizer Branchen, Bern, Stuttgart, Wien 1994.

Dyllick, T.; Belz, F. und Schneidewind, U., Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, München, Zürich 1997.

Dyllick, T. und Hamschmidt, J., Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen: eine Untersuchung von ISO-14001-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz, Zürich 2000.

Dyllick, T. und Hockerts, K., Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, Business Strategy and the Environment, 11(2), S. 130-141, 2002.

Dyllick, T. und Hummel, J., Integriertes Umweltmanagement im Rahmen des St. Galler Management-Konzepts, in: Steger, U. (Hrsg.): Handbuch des integrierten Umweltmanagements, S. 137-154, München, Wien 1997.

Dyllick, T. und Schaltegger, S., Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced Scorecard, UmweltWirtschaftsForum, 9(4), S. 68-73, 2001.

Edwards, D., The Link between Company Environmental and Financial Performance, London 1998.

EFQM-European Foundation for Quality Management, Das EFQM-Modell für Excellence, Brüssel 1999.

Eigenmann K. (Novartis, Corporate HSE Manager), Präsentation 31. Mai 2002 an der INSEAD, Fontainebleau (France) 2002.

Elkington, J., Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century, Oxford 1998.

Epstein, M. J., Measuring corporate environmental performance: best practices for costing and managing an effective environmental strategy, Chicago 1996.

Epstein, M. J. und Birchard, B., Counting what counts: turning corporate accountability to competitive advantage, Reading Mass. 1999.

Epstein, M. J. und Roy, M.-J., Environmental Management to Improve Corporate Profitability, Journal of Cost Management, November/December, S. 26-34, 1997.

Epstein, M. J. und Roy, M.-J., Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers, Long Range Planning, 34(5), S. 585-604, 2001.

Epstein, M. J. und Wisner, P., Good Neighbors: Implementing Social and Environmental Strategies with the BSC, Balanced Scorecard Report, 3(3), S. 8-11, 2001.

EvB - Erklärung von Bern, Informationen über die Textilkampagne, auf: http://www.evb.ch/kampagne.cfm?folder_id=174 am 06.08.2002.

Fahrbach, M.; Heinrich, V. und Pfitzner, R., Strategische Umweltcontrolling mit Hilfe der Balanced Scorecard, UmweltWirtschaftsForum, 8(2), S. 41-44, 2000.

Farmer, M. und Randall, A., The Rationality of a Safe Minimum Standard, Land Economics, 74(3), S. 287-302, 1998.

Fees, E., Umweltökonomie und Umweltpolitik, 2. Aufl., München 1998.

FHG, Horizonte – Umwelterklärung 1999, Hamburg 1999.

FHG, Leitbild der Flughafen Hamburg GmbH, Hamburg o.J.

Fichter, K.; Loew, T. und Seidel, E., Betriebliche Umweltkostenrechnung: Methoden und praxisgerechte Weiterentwicklung, Berlin 1997.

Figge, F., Öko-Rating: ökologieorientierte Bewertung von Unternehmen, Berlin 2000.

Figge, F., Wertschaffendes Umweltmanagement: Keine Nachhaltigkeit ohne ökonomischen Erfolg, kein ökonomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit, Frankfurt 2001.

Figge, F. und Hahn, T., Sustainable Value Added – Measuring Corporate Contributions to Sustainability Beyond Eco-Efficiency, 2nd ed., Lüneburg 2002.

Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. und Wagner, M., Sustainability Balanced Scorecard, Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard, Lüneburg 2001a.

Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. und Wagner, M., The Sustainability Balanced Scorecard – A Tool for Value-Oriented Sustainability Management in Strategy-Focused Organisations, Conference Proceedings of the 2001 Eco-Management and Auditing Conference, ERP Environment, S. 83-90, Shipley 2001b.

Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. und Wagner, M., The Sustainability Balanced Scorecard - Translating Strategy into Value-Based Sustainability Management, Conference Proceedings of Business Strategy and the Environment 2001 in Leeds, ERP Environment, S. 93-102, 2001c.

Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. und Wagner, M., The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management, Paper presented at the Greening of the Industry Network Conference, 23-26 June (http://www.informtrycket.se/gin2002sql/pdf/010152Figge.pdf), Götheborg 2002a.

Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. und Wagner, M., The Sustainability Balanced Scorecard - Linking Sustainability Management to Business Strategy, Business Strategy and the Environment, 11(5), S. 269-284, 2002b.

Figge, F. und Schaltegger, S., Was ist "Stakeholder Value"? Vom Schlagwort zur Messung, Lüneburg, Genf 2000.

Feindt, P. H., Die soziale Dimension in der Nachhaltigkeit und das Konzept des Sozialkapitals, Zeitschrift für angewandte Umweltforschung, 13(3/4), S. 483-492, 2000.

Fischer, H.; Wucherer, C.; Wagner, B. und Burschel, C., Umweltkostenmanagement : Kosten senken durch praxiserprobtes Umweltcontrolling, München 1997.

Flatz, A., Der Dow Jones Sustainability Index: Eine neue Kraft auf den globalen Finanzmärkten, in: Fichter, K. und Schneidewind, U. (Hrsg.), Umweltschutz im globalen Wettbewerb, S. 111-120, Berlin 2000.

Flieger, B. und Sing, E., Stiefkind der Diskussion: Die Integration der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit in unternehmerisches Handeln, Ökologisches Wirtschaften, (1), S. 24-25, 2001.

Fombrun, C. J., Corporate Reputation – Its Measurement and Management, in: Thexis, Fachzeitschrift für Marketing der Universität St.Gallen, 4, S. 23-26, 2001.

Freeman, R. E., Strategic management : a stakeholder approach, Boston 1984.

Freimann, J., Betriebliche Umweltpolitik, Stuttgart 1996.

Frey, R.; Staehelin-Witt, E. und Blöchliger, H., Mit Ökonomie zur Ökologie, Basel 1994.

Friedag, H. R. und Schmidt, W., Balanced Scorecard: mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg i.Br. 1999.

Friedag, H. R. und Schmidt, W., My Balanced Scorecard: Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung, Freiburg i.Br., München, Berlin 2001.

Fritsch, M.; Wein, T. und Ewers, H., Marktversagen und Wirtschaftspolitik: Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns, München 1996.

Frooman, J., Stakeholder influence strategy, Academy of Management Review, 24(2), S. 191-205, 1999.

Fussler, C. und James, P., Driving Eco-Innovation, London et al. 1996.

Gladwin, T.; Kennelly, J. und Krause, T., Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research, Academy of Management Review, 20(4), S. 874-907, 1995a.

Gladwin, T.; Krause, T. und Kennelly, J., Beyond Eco-Efficiency: Towards Socially Sustainable Business, Sustainable Development, 3(April), S. 35-43, 1995b.

Gminder, C.U., Überblick über Standards und Labels, in: Ulrich, P. und Waxenberger, B. (Hrsg.), Standards und Labels: Grundlagen ethisch orientierter Produktauszeichnungen, Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St.Gallen, Nr. 94, St. Gallen 2001.

Göbel, E., Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung, Zeitschrift für Planung, (6), S. 55-67, 1995.

GRI, Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance, Boston 2000.

Griffin, J., Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century, Business und Society, 39(4), S. 479-491, 2000.

Griffin, J. und Mahon, J., The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty five years of incomparable research, Business and Society, 36(1), S. 5-31, 1997.

Grüßer, B., Image durch erfolgreiches Ökosponsoring, Landsberg, Lech 1992.

Haase, P., Wege zu neuen Arbeitswelten, in: Volkswagen Coaching GmbH (Hrsg.), Strukturwandel, Orientierung – Wege zu neuen Arbeitswelten, S. 4-6, Wolfsburg 2001.

Hahn, T., Umweltrechtssicherheit für Unternehmen - Management produktbezogener umweltrechtlicher Informationen für die Produktentwicklung, Frankfurt/Main 2001.

Hahn, T. und Wagner, M., Sustainability Balanced Scorecard - Von der Theorie zur Umsetzung, Lüneburg 2001.

Hahn, T. und Wagner, M., Sustainability Balanced Scorecard, in: Lutz, U.; Döttinger, K. und Roth, K. (Hrsg.), Betriebliches Umweltmanagement: Grundlagen – Methoden – Praxisbeispiele, S. 1-26, Düsseldorf 2002.

Hallay, H. und Pfriem, R., Öko-Controlling: Umweltschutz in mittelständischen Unternehmen, Frankfurt/Main 1992.

Hammerl, B., Umweltbewusstsein in Unternehmen: Eine empirische Analyse des Umweltbewusstseins im Rahmen der Unternehmenskultur, Frankfurt 1994.

Hannebohn, D. E., Investor Relations, Hintergründe und Notwendigkeit von IR, in: Martini, B.-J. (Hrsg.), Handbuch PR, Abschnitt 1830, Neuwied, Kriftel, Berlin 1996.

Hart, S., A Natural-Resource-Based View of the Firm, Academy of Management Review, 20(4), S. 986-1014, 1995.

Hart, S., Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World, Harvard Business Review, 75(1), S. 66-76, 1997.

Hartz, P., Job Revolution – wie wir neue Arbeitsplätze gewinnen können, Frankfurt a.M. 2001.

Hauff, V., Global denken - lokal handeln: ein politisches Fazit, München 1994.

Hawken, P.; Lovins, A. und Lovins, H., Öko-Kapitalismus, o.O. 2000.

Heijungs, R.; Centrum voor Milieukunde und Nederlandse Organisatie voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek, Environmental life cycle assessment of products, Leiden 1992a.

Heijungs, R.; Centrum voor Milieukunde und Nederlandse Organisatie voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek, Environmental life cycle assessment of products: Guide - October 1992, Leiden 1992b.

Heijungs, R.; Centrum voor Milieukunde und Nederlandse Organisatie voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek, Environmental life cycle assessment of products: Backgrounds - October 1992, Leiden 1992c.

Heinze, D.; Sibary, S. und Sikula, A., Relation Among Corporate Social Responsibility, Financial Soundness, and Investment Value in 22 Manufactoring Industry Groups, Ethics & Behavior, 9(4), S. 331-347, 1999.

Herzberg, F.; Mausner, B. und Snyderman, B. B., The motivation to work, 3rd print, New Brunswick 1999.

Hicks, J., Value and Capital: An Inquiry into some Fundamental Principles of Economic Theory, 2nd ed., Oxford 1946.

Hill, W., Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Betreibswirtschaftslehre als Mangement- und Führungslehre, S. 111-146, Stuttgart 1985.

Hockerts, K., Corporate Sustainability Management – Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainabilty, in: Proceedings "Greening of Industry Network"-Conference, Bangkok January 2001.

Hockerts, K.; Petmecky, A.; Hauch, S.; Seuring, S. und Schweitzer, R. (Hrsg.), Kreislaufwirtschaft statt Abfallwirtschaft - Optimierte Nutzung und Einsparung von Ressourcen durch Öko-Leasing und Servicekonzepte, Ulm 1994.

Hoffmann, B., Persönliche Kommunikation im Rahmen eines Interviews zur Aufnahme des Ist-Standes bei der Flughafen Hamburg GmbH im Dezember 2000.

Hoffmann, B., New Challenges to Airports: The Value Net Model, in: World Markets Research Centre (Hrsg.), Business Briefing, Global Civil Aviation & Airport Development, o.O. 2001.

Hoffmann, J.; Ott, K. und Scherhorn, G., Ethische Kriterien für die Bewertung von Unternehmen, Frankfurt 1997.

Hoffmann, J.; Ott, K. und Scherhorn, G., Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden, Schriftenreihe zur ökologischen Kommunikation, 7, München 2000.

Holme, R. und Watts, P., Corporate Social Responsibility, Geneva 1999.

Holme, R. und Watts, P., Corporate social responsibility: making good business sense, Geneva 2000.

Hopfenbeck, W. und Willig, M., Umweltorientiertes Personalmanagement: Umweltbildung, Motivation, Mitarbeiterkommunikation, Landsberg, Lech 1995.

Horváth und Partner, Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2000.

Hroch, N. und Schaltegger, S., Berücksichtigt die betriebliche Umweltberichterstattung aktuelle umweltpolitische Themen?, UmweltFocus, akzeptiert zur Veröffentlichung, 2001.

Hroch, N. und Schaltegger, S., Nur wenig Angaben zu CO_2 und Energie, Umwelt Focus, 2, April, S.67-69, 2001.

Huizing, A. und Dekker, H., Helping to Pull our Planet out of the Red: An Environmental Report of BSO/Origin, Accounting, Organizations and Society, 17(5), S. 449-458, 1992.

IDARio (Hrsg.), Für eine Schweiz mit Zukunft, Bern 2001.

INRA Deutschland, Umfrageergebnisse im Auftrag von OBI, 2001.

ISO, Environmental management - Environmental performance evaluation – Guidelines (ISO 14031:1999), Brussels 1999.

ISO – International Standard Organization, Environmental Management – Life Cycle Assessment: ISO 14040 – 14043, ISO 14000 Information, auf: http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/iso14000/iso14000index.html, am 04.07.2002.

Janisch, M., Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern 1993.

Johnson, H. und Kaplan, R., The Rise and Fall of Management Accounting: Management accounting information is too late, too aggregated, and too distorted to be relevant, Management Accounting, January 1987, S. 22-29, 1987a.

Johnson, H. und Kaplan, R., Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting, Boston 1987b.

Johnson, S., Application of the Balanced Scorecard approach, Corporate Environmental Strategy, Summer 98, 5(4), 1998.

Jungk, R. und Müllert, N. R., Zukunftswerkstätten: Mit Phantasie gegen Routine und Resignation, 5.Auflage, München 1992.

Kamiske, G.F. (Hrsg.), Qualität und Wirtschaftlichkeit, Zugriff auf Online-Ausgabe unter http://www.symposion.de, Düsseldorf.

Kaplan, R. und Norton, D., The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, (Jan-Feb), S. 71-79, 1992.

Kaplan, R. und Norton, D., Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review, 71(5), S. 134-142, 1993.

Kaplan, R. und Norton, D., The balanced scorecard: translating strategy into action, Boston 1996a.

Kaplan, R. und Norton, D., Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, 74(1), S. 75-85, 1996b.

Kaplan, R. und Norton, D., Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

Kaplan, R. und Norton, D., Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review, (September-October 2000), S. 167-176, 2000.

Kaplan, R. und Norton, D., The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Boston 2001a.

Kaplan, R. und Norton, D., Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons, 15(1), S. 87-104, 2001b.

Kaptein, M., Ethics Management: Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations, Dordrecht etc. 1998.

Kingo, L. (President Stakeholder Relations), Telefonisches Interview am 10. Mai 2002.

Knaus, A. und Renn, O., Den Gipfel vor Augen: Unterwegs in eine nachhaltige Zukunft, Marburg 1998.

Kreikebaum, H., Umweltgerechte Produktion: integrierter Umweltschutz als Aufgabe der Unternehmensführung im Industriebetrieb, Wiesbaden 1992.

Lawrence, T.; Wickins, D. und Phillips, N., Managing legitimacy in ecotourism, Tourism Management, 18(5), S. 307-316, 1997.

Lerch, A. und Nutzinger, H., Perspektiven einer nachhaltigen Wirtschaftsweise, Sparkasse, 7, S. 294-299, 1995.

Liebl, F., Strategische Frühaufklärung: Trends - Issues - Stakeholders, München 1996.

Liebl, F., Zur Karriere des Stakeholder-Konzeptes, t&m, (2/97), S. 16–19, 1997.

Luhmann, N., Soziologie des Risikos, Berlin, New York 1991.

Lutz, R.; Capra, F.; Callenbach, E. und Marburg, S., Innovations-Ökologie: ein praktisches Handbuch für umweltbewusstes Industriemanagement, München, Landsberg am Lech 1992.

MARKUS, Datensatz zu OBI aus der Markus Datenbank, Bureau van Dijk (Hrsg.), Frankfurt, Zugriff 12.11.2000.

Marr B., Präsentation 31. Mai 2002 am Centre for Performance Measurement (Cranfield Management School), Fontainebleau (France) 2002.

Massey, J., Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organizations in Crisis, Journal of Business Communication, 38(2), S. 153-183, 2001.

McPhail, K. und Davy, A., Integrating Social Concerns into Private Sector Decision-making, Washington D.C. 1998.

Meadows, D.; Meadows, D. und Randers, J., Die neuen Grenzen des Wachstums, Stuttgart 1992.

Meffert, H. und Kirchgeorg, M. Marktorientiertes Umweltmanagement: Konzeption, Strategie, Implementierung mit Praxisfällen, 3., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1998.

Meyer, J., Konzeption einer umweltschutz-integrierenden Balanced Scorecard im Rahmen eines „Balanced Chance and Risk-Management“ am Beispiel der Volkswagen AG, nicht veröffentlichte Diplomarbeit, Essen 2001.

Meyer, J. W. und Rowan, B., Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, American Journal of Sociology, 83(2), S. 340-363, 1977.

Minsch, J.; Eberle, A.; Meier, B. und Schneidewind, U., Mut zum ökologischen Umbau, Basel 1996.

Morgan, G., Images of Organization, Newbury Park 1986.

MSC - Marine Stewardship Council, Informationen zum MSC Label, auf http://www.msc.org am 06.08.2002.

Müller-Christ, G., Umweltmanagement, München 2001.

Neumayer, E., Weak versus strong sustainability: exploring the limits of two opposing paradigms, Cheltenham 1999.

Nilsson E., Balanced Scorecard – A Vehicle for the Greening of Business Meetings?: A Case study of Telia Nära AB and Skanska Facilities Management AB, Sweden. Master Thesis 2000-2001, Lund (Sweden) 2001.

Nutzinger, H.-G. und Radke, V., Das Konzept der nachhaltigen Wirtschaftsweise: Historische, theoretische und politische Aspekte, in: Nutzinger, H.-G. (Hrsg.), Nachhaltige Wirtschaftsweise und Energieversorgung : Konzepte, Bedingungen, Ansatzpunkte, S. 13-25, Marburg 1995.

OBI, Broschüre: „Mehr als nur vier Wände – Unsere Vision für die Zukunft“, Wermelskirchen, o.J.

OBI, Umwelt aktiv 2000: Engagement für eine lebenswerte Zukunft, Umweltbericht, Wermelskirchen 2000.

O'Hara, S., Sustainability: Social and Economic Dimensions, Review of Social Economy, 53(4), S. 529-552, 1995.

O’Hara, S., Economics, Ethics and Sustainability: Redefining Connections, International Journal of Social Economics, 25(1), S. 43-62, 1998.

Oliver, C., The Institutional Embeddedness of Economic Action, in: Baum, J. und Dutton, J. (Hrsg.), Advances in Strategic Management, S. 163-186, Greenwich 1996.

Oliver, C., Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views, Strategic Management Journal, 18(9), S. 697-713, 1997.

Olsthoorn, X.; Tyteca, D.; Wehmeyer, W. und Wagner, M., Environmental Indicators for Business: A Review of the Literature and the Standardisation Methods, Journal for Cleaner Production, 3, S. 453-463, 2001.

Olve N.; Roy J. und Wetter M., Performance Drivers, New York (USA) 1999.

Oosterhuis, F., Ökologische Produktpolitik und Dematerialisierungsstrategien, in: Fichter, K. und Clausen, J. (Hrsg.), Schritte zum nachhaltigen Unternehmen, S. 159-168, Berlin, Heidelberg 1998.

Orssatto, R.; Zingales, F. und O'Rourke, A., Environment and Socio-Related Balanced Scorecard: Towards a Conceptual Framework, Conference Proceedings of Business Strategy and the Environment 2001, S. 263-273, Leeds 2001.

O.V., Mitbestimmung bei Volkswagen, Gesamt- und Konzernbetriebsrat der Volkswagen AG, (Hrsg.), Wolfsburg o.J.

O.V., Projekt Umwelt-Radar, Forschung, Umwelt und Verkehr, Volkswagen AG (Hrsg.), o.O. o.J.

O.V., Sozialcharta für VW gefordert, Braunschweiger Zeitung, 1999a.

O.V., Volkswagen gründet Weltbetriebsrat, Hannoversche Allgemeine Zeitung, 1999b.

O.V., VW-Weltbetriebsrat sorgt für Export der Viertagewoche, Braunschweiger Zeitung, 2000.

Parker, T. (Lunds Energi, Environmental Manager), Präsentation 16. April 2002, Lund (Sweden) 2002.

Pava, M. und Krausz, J., The Association Between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost, Journal of Business Ethics, 15, S. 321-357, 1996.

Pearce, D. und Atkinson, G., The concept of sustainable development: An evaluation of its usefulness ten years after Brundtland, Swiss Journal of Economics and Statistics, 134(3), S. 251-269, 1998.

Pearce, D.; Markandya, A. und Barbier, E. B., Blueprint for a green economy, London 1989.

Pearce, D. W. und Turner, R. K., Economics of natural resources and the environment, 9th reprint, New York 1994.

Pfander, J.-P., Ökologieorientierte Informations- und Steuerungssysteme im Unternehmen, München 1998.

Pfeffer, J., Understanding Power in Organization, California Management Review, 35(winter), S. 29-51, 1992a.

Pfeffer, J., Managing with Power: Politics and Influence in Organizations, Boston 1992b.

Pfister, G. und Renn, O., Die Studie "Zukunftsfähiges Deutschland" des Wuppertal-Instituts im Vergleich zum Nachhaltigkeitskonzept der Akademie für Technikfolgenabschätzung, Stuttgart 1997.

Pichel, K., Produktlinienanalyse - eine Methode im Umweltlernen?, in: Fischer, A. (Hrsg.), Umweltlernen im Unterricht zwischen Ökonmie und Ökologie, S. 102-115, Bielefeld 1995.

Pichel, K., Ecopreneurship durch Umweltmanagementsysteme? - Eine empirische Analyse von Bedingungen umweltbewussten Arbeitsverhaltens, Dissertation an der Technischen Universität Berlin, erscheint im Herbst 2002.

Pischon, A. und Liesegang, D. G., Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit, Berlin 1999.

Porter, M. E., Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York, 1980.

Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 3. Aufl., Frankfurt/Main 1985.

Porter, M. E., Wettbewerbsstrategien (Competetive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt am Main, New York, 1999a.

Porter, M. E., Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Aufl., Frankfurt am Main, New York, 1999b.

Prakesh, A., Why Do Firms Adopt 'Beyond Compliance' Environmental Policies?, Business Strategy and the Environment, 10(5), S. 286-299, 2001.

Projektgruppe Ökologische Wirtschaft, Produktlinienanalyse: Bedürfnisse, Produkte und ihre Folgen, Köln 1987.

Radcliffe, M., Using the Balanced Scorecard to Develop Metrics for Sustainable Development Conference Proceedings of Greening of Industry Network 1999 in Chapel Hill, 1999.

Randall, A. und Farmer, M., Benefits, Costs, and the Safe Minimum Standard of Conservation, in: Bromley, D. (Ed.), Handbook of environmental economics, S. 26-44, Oxford 1996.

Rappaport, A., Creating shareholder value: a guide for managers and investors, rev. and updated, New York 1998.

Renn, O., Ökologisch denken - sozial handeln: die Realisierbarkeit einer nachhaltigen Entwicklung und die Rolle der Kultur- und Sozialwissenschaften, Vorlesungsmanuskript Südwestfunk Teleakademie, Sendung vom 05.03.1995, Stuttgart 1995.

Ringger, R., Unternehmerische Nachhaltigkeit beurteilen, in: Bieker, T.; Gminder, C. U. und Hamschmidt, J. (Hrsg.), Unternehmerische Nachhaltigkeit – auf dem Weg zu einem Sustainability Controlling, IWÖ-Diskussionspapier Nr.95, St. Gallen 2001.

Roome, N., Sustainability strategies for industry: the future of corporate practice, Washington 1998.

Rowley, T., Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influence, Academy of Management Review, 22(4), S. 887-910, 1997.

Rubik, F. und Teichert, V., Ökologische Produktpolitik: Von der Beseitigung von Stoffen und Materialien zur Rückgewinnung in Kreisläufen, Stuttgart 1997.

Schaltegger, S., Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung - Eine politisch-ökonomische Perspektive, Die Unternehmung, 53(1), S. 3-20, 1999.

Schaltegger, S., Wirtschaftswissenschaften, Berlin 2000.

Schaltegger, S., Umwelt-Balanced Scorecard und Öko-Controlling, Lüneburg, Hagen 2001.

Schaltegger, S. und Burritt, R., Contemporary environmental accounting: issues, concepts and practice, Sheffield 2000.

Schaltegger, S. und Figge, F., Environmental Shareholder Value, Basel 1997.

Schaltegger, S. und Figge, F., Umwelt und Shareholder Value, Basel 1997.

Schaltegger, S. und Figge, F., Environmental Shareholder Value: Economic Success with Corporate Environmental Management, Eco-Management and Auditing, 7, S. 29-42, 2000.

Schaltegger, S. und Müller, K., Calculating the True Profitability of Pollution Prevention, Greener Management International, 17, S. 53-68, 1997.

Schaltegger, S.; Müller, K. und Hindrichsen, H., Corporate environmental accounting, Chichester 1996.

Schaltegger, S. und Petersen, H., Ecopreneurship: Konzept und Typologie, Lüneburg, Luzern 2001.

Schaltegger, S. und Sturm, A. J., Ökologische Rationalität: Ansatzpunkte zur Ausgestaltung von ökologieorientierten Managementinstrumenten, Die Unternehmung, 44(4), S. 273-290, 1990.

Schaltegger, S. und Sturm, A. J., Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen: ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung, Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte, Bern 1992.

Schaltegger, S. und Sturm, A. J., Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen: ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung, Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte, 2., akt. und erw. Aufl., Bern 1994.

Schaltegger, S. und Sturm, A. J., Öko-Effizienz durch Öko-Controlling: Zur praktischen Umsetzung von EMAS und ISO 14´001, Stuttgart, Zürich 1995.

Schaltegger, S. und Synnestvedt, T., The Forgotten Link Between "Green" and Economic Success, Lüneburg 2001.

Schaltegger, S. und Synnestvedt, T., The Link Between “Green” and Economic Success. Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance, Journal of Environmental Management, 65(4), S. 339-346, 2002.

Scharn, R.; Thiele, J. und Winzer, P., Integrierte Managementsysteme: Eine effiziente Variante zum prozessorientierten Aufbau betrieblicher Umweltmanagementsysteme, Aktuelle Reihe der Fakultät für Umweltwissenschaften und Verfahrenstechnik Nr. 2/99, Cottbus 1999.

Schmidheiny, S. und Business Council for Sustainable Development, Kurswechsel – Globale unternehmerische Perspektiven für Entwicklung und Umwelt, München 1992.

Schneidewind, U., Mit COSY (Company Oriented Sustainability) Unternehmen zur Nachhaltigkeit führen, Diskussionsbeitrag Nr.15, St. Gallen 1994.

Schneidewind, U., Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur, Marburg 1998.

Schweizerischer Bundesrat, Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002, Bericht des Bundesrates, Bern, 27. März 2002.

Schou, R. H. (Vice President Stakeholder Relations), Präsentation 31. Mai 2002, Fontainebleau (France) 2002.

Schumacher, M. und Krieger, M., Wasser, Boden, Luft – Beiträge zur Umweltgeschichte des Volkswagenwerks Wolfsburg, in: Historische Notate, Schriftenreihe des Unternehmensarchivs der Volkswagen AG, Heft Nr. 5, Wolfsburg 2002.

Schumacher-Müller, U., persönliche Kommunikation nach dem ersten Projekttreffen, 2000.

Schulz, K., Betriebliches Umweltschutzengagement: Ökologische Betroffenheit als Entscheidungskriterium, Wiesbaden 1998.

Schwarz, G., Workonomics™: Wertmanagement auf Mitarbeiterebene, Vortrag anlässlich der 7. Handelsblatt-Jahrestagung am 07.02.2001 in Berlin.

Schweizerischer Bundesrat, Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002, Bericht des Bundesrates, Bern 27. März 2002.

Scott, W. R., Unpacking Institutional Arguments, in: Powell, W. und DiMaggio, P. (Hrsg.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, S. 164-182, Chicago 1991.

Seidel, E.; Clausen, J. und Seifert, E. K., Umweltkennzahlen: Planungs-, Steuerungs- und Kontrollgrößen für ein umweltorientiertes Management, München 1998.

Senn, J. F., Ökologie-orientierte Unternehmensführung: theoretische Grundlagen, empirische Fallanalysen und mögliche Basisstrategien, Frankfurt am Main 1986.

Sepp, H. M., Strategische Frühaufklärung: eine ganzheitliche Konzeption aus ökologieorientierter Perspektive, Wiesbaden 1996.

Seuring, S. und Goldbach, M. (Hrsg.), Cost Management in Supply Chains, Heidelberg 2002.

Shell, Annual Report: People Planet Profits, 2001.

SIGMA, The SIGMA Project, download: www.projectsigma.com, Dezember 2001.

Simons, R., Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal, Boston 1995.

Stahel, W. R., Langlebigkeit und Materialrecycling, Strategien zur Vermeidung von Abfällen im Bereich der Produkte, Essen 1991.

Stahlmann, V., Öko-Effizienz und Öko-Effektivität, Lässt sich der Umweltfortschritt eines Unternehmens messen?, Umweltwirtschaftsforum, 4(4), S. 70-76, 1996.

Stahlmann, V. und Clausen, J., Umweltleistung von Unternehmen, Wiesbaden 2000.

Steinmann, H. und Schreyögg, G., Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte, Funktionen und Praxisfälle, 2., durchges. Aufl., Wiesbaden 1991.

Stewart, G. B., The quest for value: a guide for senior managers, New York 1999.

Stieger, A., Umweltmanagement und betriebliche Realität: Implikationen für eine ökologische Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1997.

Stirling, A., Limits to the value of external costs, Energy Policy, 25(5), S. 517-540, 1997.

Sturm, A., Performance Measurement und Environmental Performance Measurement - Entwicklung eines Controllingmodells zur unternehmensinternen Messung der betrieblichen Umweltleistung, Dissertation, Dresden 2000.

Sturm, A.; Wackernagel, M. und Müller, K., Die Gewinner und Verlierer im globalen Wettbewerb, Chur 1999.

Suchman, M., Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, The Academy of Management Review, 20(3), S. 571-610, 1995.

SustainAbility und UNEP, Buried Treasure - Uncovering the business case for corporate sustainability, London 2001.

Takala, T. und Pallab, P., Individual, collective and social responsibility of the firm, Business Ethics: A European Review, 9(2), S. 109-118, 2000.

Thomas, G. (Shell International, Corporate Controller), Präsentation 31. Mai 2002, Fontainebleau (France) 2002.

Timmerbrink, J., Integration von Umweltaspekten in die Balanced Scorecard, Diplomarbeit, Münster 1999.

Trigeorgis, L., Real options: Managerial flexibility and strategy in resource allocation, Cambridge Mass. 1996.

Ullmann, A., From Eco-Efficiency to Eco-Effectiveness: Prolegomena to a Gaian Theory of Strategic Management, Academy of Management Interactive Paper Upload System, Paper 31761, http://aomdb.pace.edu/InteractivePapers/pdf/31761.pdf accessed February 4th 2002, 2001.

Ulrich, P., Die Grossunternehmung als quasi-öffentliche Institution: Eine politische Theorie der Unternehmung, Stuttgart 1979.

Ulrich, P., Ökologische Unternehmungspolitik im Spannungsfeld von Ethik und Erfolg: Fünf Fragen und fünfzehn Argumente, Beiträge und Berichte Nr. 47 des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen, St. Gallen 1991.

Ulrich, P., Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 2001.

Umweltbundesamt, Bewertung in Ökobilanzen: Methode des Umweltbundesamtes zur Normierung von Wirkungsindikatoren, Ordnung (Rangbildung) von Wirkungskategorien und zur Auswertung nach ISO 14042 und 14043, Version '99, Berlin 2000.

Verfaillie, H. A. und Bidwell, R., Measuring Eco-Efficiency - a guide to reporting company performance, Geneva 2000.

Villiger, A.; Wüstenhagen, R. und Meyer, A., Jenseits der Öko-Nische, Reihe SPPU-Synthesebücher, Basel, Boston, Berlin 2000.

Volkswagen AG, Umweltbericht 1999/2000 der Volkswagen AG, Wolfsburg 2000.

Volkswagen AG, Geschäftsbericht 2000 der Volkswagen AG, Wolfsburg, 2001.

Volkswagen AG, Umweltbericht 2001/2002 der Volkswagen AG, Wolfsburg 2002.

Wackernagel, M. und Rees, W., Our Ecological Footprint, Gabriola Island, BC 1996.

Waddock, S. und Graves, S., The corporate social performance - financial performance link, Strategic Management Journal, 18(4), S. 303-319, 1997.

Wade, M. (Shell International, Corporate Sustainability Manager), Telefonisches Interview am 30. Februar 2002.

Wagner, M., A review of empirical studies concerning the relationship between environmental and economic performance: What does the evidence tell us? Lüneburg 2001.

Wagner, M. und Wehrmeyer, W., The relationship of environmental and economic performance at the firm level: a review of empirical studies in Europe and methodological comments, European Environment, 12, S. 149-159, 2002.

Wall, F., Ursache-Wirkungsbeziehungen als zentraler Bestandteil der Balanced Scorecard – Möglichkeiten und Grenzen ihre Gewinnung, Controlling, 13 (2), S. 65-74, 2001.

WBCSD, Cleaner Production and Eco-Efficiency: Complementary Approaches to Sustainable Development, Geneva 1998.

WBCSD, Eco-effiency – A guide to reporting company performance, Broschüre des WBCSD, Genf 2000.

WBCSD, Mobility 2001: World mobility at the end of the twentieth century and its sustainability, World Business Council for Sustainable Development (Hrsg.), Genf 2001.

WBGU, Wege zur Lösung globaler Umweltprobleme, Berlin 1996.

WCED, Our Common Future, Oxford 1987.

Weber, J. und Schäffer, U., Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung, Nutzen für Manager und Controller, Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3., überarb. Aufl., Wiesbaden 2000.

Werner, K. und Weiss, H., Schwarzbuch Markenfirmen, Wien 2001.

Westebbe, A. und D. Logan, Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden 1995.

Wicki-Breitinger, J., Balanced Scorecard als Planungsinstrument, Zürich 2000.

Winter, M., Ökologisch motiviertes Organisationslernen, Wiesbaden 1997.

Wirtschafts- und Sozialausschuss, Stellungnahme des Wirtschafts- und Sozialausschusses zum Thema „Nachhaltige Entwicklung in Europa“, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, 21.2.2002, C 48, S. 112-121, 2002.

Wolff-Peterseim, D., persönliche Kommunikation nach dem ersten Projekttreffen, 2000.

Wolff-Peterseim, D., Strategische Steuerung mit dem Instrument der Balanced Scorecard am Beispiel der OBI Gruppe, in: Ahlert, D. (Hrsg.), Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, S. 259-279, 2001.

Wollter, O., Die Balanced Scorecard im Qualitätsmanagement, in: Hansen, W und Kamiske, G. F. (Hrsg.), Qualität und Wirtschaftlichkeit, Symposion Publishing, o. S. (Zugriff auf Online-Ausgabe unter http://www.symposion.de) Düsseldorf 2001.

Wood, D. J. und Jones, R. E., Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance, The International Journal of Organizational Analysis, (3), S. 229-267, 1995.

Wood, D. J., Corporate Social Performance Revisited, The Academy of Management Review, 16(4), S. 691-718, 1991.

Wüstenhagen, R., Ökostrom – von der Nische zum Massenmarkt, Entwicklungsperspektiven und Marketingstrategien für eine zukunftsfähige Elektrizitätsbranche, Zürich 2000.

Young, W. und Welford, R., Ethical Shopping, London 2002.

Zadek, S., Stalking Sustainability, Greener Management International, 26(Summer 1999), 1-11, 1999.

Zadek, S., The Civil Corporation, London 2001.

Ziegler, A., Rennings, K. und Schröder, M., Der Einfluss ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit auf den Shareholder Value europäischer Aktiengesellschaften, ZEW Discussion Paper No. 02-32, Mannheim 2002.

Zingales, F.; O'Rourke, A. und Hockerts, K., Balanced Scorecard and Sustainability State of the Art Review, Working paper INSEAD, May 2001, Fontainebleau (France), 2001.

Die Herausgeber

Prof. Dr. Stefan Schaltegger ist Leiter des Centrums für Nachhaltigkeitsmanagement/Center for Sustainability Management (CSM) e.V. und Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Lüneburg. Von 1996 bis Ende 1998 war er Assistenzprofessor für Nationalökonomie am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel, wo er während zwei Jahren die Abteilung Wirtschaftspolitik geleitet hat. Stefan Schaltegger verbrachte 1992-1993 als Visiting Research Fellow an der School of Business Administration der University of Washington, Seattle, USA. Stefan Schaltegger ist Mitglied des Editorial Board der internationalen Fachzeitschriften „Business Strategy and the Environment", „Corporate Social Responsibility and Environmental Management" und "Greener Management International". Beirat des Sustainable Development Funds ÖkoSar der Bank Sarasin & Cie., Beirat des R.I.O. Impuls Management Forums, Mitglied der SustainAbility Faculty, London, Mitglied des Lateral Think Tanks (LTT) der Schweizerischen Akademie für Technische Wissenschaften (SATW), Vorstandsmitglied der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (VÖW) und Research Fellow an der Norwegian School of Management (Oslo).
E-Mail: schaltegger@uni-lueneburg.de

Prof. Dr. Thomas Dyllick ist seit 1993 Direktor des Instituts für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen (IWÖ) in der Schweiz. Er studierte in Freiburg/Breisgau, Chicago (USA) und St. Gallen. Seine Promotion und Habilitation legte Thomas Dyllick an der Hochschule St. Gallen ab. 1983 bis 1985 war er Visiting Fellow an der Harvard Business School in Boston (USA). Von 1988-89 war Thomas Dyllick Programmdirektor des European Centre for Entrepreneurship (CENTRE) in Colmar (Frankreich). Er ist Mitbegründer der Schweizerischen Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmungsführung (öbu). Seit 1993 hat Thomas Dyllick die Professur für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Umweltmanagements an der Universität St. Gallen inne. Seit 2001 ist er Vorstand der betriebswirtschaftlichen Abteilung der Universität St. Gallen.
E-Mail: Thomas.Dyllick@unisg.ch

Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard

Für die Wirtschaft ist unternehmerische Nachhaltigkeit bisher ein unscharfes Konzept geblieben. Inhaltliche Anforderungen und Rahmenbedingungen sind weitgehend unklar.

Hier knüpfen Herausgeber und Autoren an. Sie stellen erstmals vor, wie ökologisch und sozial orientiertes Management mit der Balanced Scorecard verbunden werden kann, um optimale Synergieeffekte in den Kernprozessen von Unternehmen zu erzielen. Sie klären, wie man den Nutzen der Nachhaltigkeit aus der Managementperspektive analysiert und beurteilt. Ökologische und soziale Anliegen werden effektiv und effizient in den zentralen Managementsystemen für Planung, Budgetierung und Controlling verankert.

Fallbeispiele zur Praxis im Axel Springer Verlag – Druckhaus Spandau, in den Berliner Wasserbetrieben (BWB), am Flughafen Hamburg, bei OBI, bei Unaxis sowie bei Volkswagen machen das Buch zu einem bisher einzigartigen Kompendium zum Thema Nachhaltigkeits-Management.

Stefan Schaltegger ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Umweltmanagement, an der Universität Lüneburg. Thomas Dyllick ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Umweltmanagement, an der Universität St. Gallen.

ISBN 3-409-12080-7

9 783409 120807

www.gabler.de